

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**NELMA DOMINGAS FRANCISCO SERAPONZO**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS CONTÁBEIS GERENCIAIS:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE  
ENTRETENIMENTO, SITUADA EM ANGOLA**

**CRICIÚMA - SC**

**2015**

**NELMA DOMINGAS FRANCISCO SERAPONZO**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS CONTÁBEIS GERENCIAIS:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE  
ENTRETENIMENTO, SITUADA EM ANGOLA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado  
para obtenção do grau de Bacharel no curso de  
Ciências Contábeis da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Everton Perin

**CRICIÚMA - SC**

**2015**

**NELMA DOMINGAS FRANCISCO SERAPONZO**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS CONTÁBEIS GERENCIAIS:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE  
ENTRETENIMENTO, SITUADA EM ANGOLA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 29 de Junho de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Everton Perin - Especialista - (UNESC) - Orientador

---

Prof. Luciano da Rocha Ducioni - Especialista - (UNESC) - Examinador

**Dedico este trabalho, primeiramente a Deus que me concedeu o dom da vida, e aos meus pais e irmãos, que são a minha fonte de inspiração.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço inicialmente a Deus, por todas as bênçãos que ele derrama sobre mim e sobre os meus entes-queridos.

A minha batalhadora, guerreira e incansável Mamã. Só de pensar nela veem-me lágrimas aos olhos, de tão forte que é o meu amor, agradecimento e admiração por ela. Desde tenra idade fizeste-me ver a importância da academia e sempre foste uma Mãe ativa na minha formação. Obrigadão por ter acreditado que eu seria capaz de viver distante de ti e cumprir com o objetivo de concluir o ensino superior. Ao meu Pai, por todo apoio incondicional e por sempre querer o melhor para mim.

Ao meu irmão mais velho, que é mais que uma figura de irmão. Meu segundo Pai. A você meu mano, o meu muito obrigado por toda dedicação e amor. Aos meus maninhos que amo demais, Danilo e Josélia, por serem irmãos maravilhosos e que sempre estão comigo, para o que der e vier.

Aos meus primos Chirlene e Lino, pela admiração que eu tenho por vocês e por serem como um espelho para mim.

Ao meu namorado, meu anjo, Robin, pela dedicação, paciência, por estar sempre disponível a ajudar e pelo encorajamento nos momentos mais críticos deste trabalho.

Aos meus avós e tios, que aspiram sempre o melhor para mim, e fazem-me sentir o verdadeiro significado de família.

A minhas queridas Neusa, Neide, Marilda, Isabel, Crena e Indira pela amizade e companheirismo. Sem esquecer da Grace que conheço a pouco tempo, mas muito ajudou neste momento.

Aos meus amigos da UNESC, Kariny, Mathias, Graziela e Fernanda. Com vocês a minha trajetória pelo curso de Ciências Contábeis tornou-se mais fácil, que a nossa cumplicidade perdure por muitos anos.

A todos os professores da UNESC, em especial ao meu orientador Everton Perin, por exigir sempre o melhor de mim e pelas contribuições que ajudaram a construir este trabalho.

Para todos aqueles que porventura não mencionei, mas contribuíram para a construção deste trabalho. Bem como para o meu engrandecimento como pessoa, o meu muito obrigado!!!!

**“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível”**

**(Charles Chaplin).**

## RESUMO

SERAPONZO, Nelma Domingas Francisco. **Proposta de implantação de ferramentas contábeis gerenciais: Um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços de entretenimento, situada em Angola.** 2015. 71 p. Orientador: Everton Perin. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

As organizações objetivam a continuidade e estabilidade do seu negócio. No entanto, fatores como a concorrência e mudanças na estrutura econômica, fazem com que estas empresas tenham mais dificuldades em alcançar estes objetivos. Em meio a este contexto, as ferramentas contábeis gerenciais surgem como aliadas para estas organizações. Tendo em vista que possibilitam o planejamento, controle e avaliação das operações organizacionais. Para que se possa extrair informações que orientam a tomada de decisão. Neste íterim, esta pesquisa propõe-se a descrever como a implantação de ferramentas contábeis gerenciais contribui para o aperfeiçoamento da gestão em uma empresa prestadora de serviço de entretenimento, em Angola. Para a condução desta pesquisa utilizou-se como metodologia, a pesquisa bibliográfica e descritiva para fundamentar os aspectos inerentes ao tema retratado, e quanto a abordagem prática, foi por meio de um estudo de caso qualitativo, onde se utilizou a ferramenta orçamento, bem como o acompanhamento desta, por meio do relatório gerencial. Desta forma, a empresa objeto de estudo passou a dispor de ferramentas que possibilitam vislumbrar os seus propósitos monetizados, e se os mesmos estão a ser alcançados. Com isto, verifica-se que o orçamento, juntamente com o relatório gerencial são importantes ferramentas para conduzir as organizações aos seus objetivos.

**Palavras-chave:** Ferramentas contábeis gerenciais. Contabilidade gerencial. Orçamento. Relatório gerencial.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Aplicação da Contabilidade.....	16
Figura 2 - Objetivos do orçamento .....	26
Figura 3 - Orçamento global.....	30
Figura 4 - Localização geográfica de Angola .....	34
Figura 5 - Organograma da Platina Line .....	42
Figura 6 - Níveis de decisão.....	43
Figura 7 - Mapa Percentual do faturamento regional do serviço de Publi-reportagem .....	45



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estágios evolutivos da contabilidade gerencial .....	20
Quadro 2 - Diferenças entre a contabilidade financeira e gerencial .....	22
Quadro 3 - Funções da informação gerencial .....	24
Quadro 4 - Organização da contabilidade angolana .....	36
Quadro 5 - Composição societária da empresa Platina Line .....	41
Quadro 6 - Serviços de publicidade .....	44
Quadro 7 - Principais clientes da empresa Platina Line .....	46
Quadro 8 - Premissas orçamentárias.....	47
Quadro 9 - Orçamento das receitas .....	48
Quadro 10 – Orçamento de imposto sobre serviços .....	49
Quadro 11 - Custo dos serviços prestados .....	49
Quadro 12 - Orçamento de salários - administrativo .....	50
Quadro 13 - Orçamento de salários - comercial.....	50
Quadro 14 - Orçamento das despesas – Ano de 2015 .....	51
Quadro 15 - Projeção trimestral da DRE – Platina Line .....	52
Quadro 16 - Projeção trimestral da DFC – Platina Line .....	53

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

CSP - Custos dos Serviços Prestados

IASB - *International Accounting Standards Board* – Comitê de Normas Internacionais de Contabilidade

IBRACON - Instituto dos Auditores Independentes do Brasil

IFAC - *International Federation of Accounting Committee* – Federação Internacional dos Contadores

INSS - Imposto Nacional do Seguro Social

IRT - Imposto sobre Rendimento de Trabalho

MPE - Micro e Pequenas Empresas

OCPCA - Ordem dos Contabilistas e Peritos Contabilistas de Angola

PCG - Plano Geral de Contabilidade

PIB - Produto Interno Bruto

ROB - Receita Operacional Bruta

ROL - Receita Operacional Líquida

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
2.1 CONCEITO DE CONTABILIDADE .....	15
2.2 EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE .....	16
2.3 A CONTABILIDADE NO BRASIL.....	18
2.4 CONTABILIDADE GERENCIAL .....	19
2.5 CONTABILIDADE GERENCIAL X CONTABILIDADE FINANCEIRA .....	21
2.6 O CONTADOR GERENCIAL .....	22
2.7 INFORMAÇÃO CONTÁBIL GERENCIAL .....	23
2.8 FERRAMENTAS CONTÁBEIS GERENCIAIS .....	24
<b>2.8.1 Orçamento .....</b>	<b>25</b>
<b>2.8.2 Tipos de orçamento .....</b>	<b>27</b>
2.8.2.1 Orçamento estático .....	27
2.8.2.2 Orçamento flexível .....	27
2.8.2.3 Orçamento por tendências .....	28
2.8.2.4 Orçamento base zero (OBZ) .....	28
<b>2.8.3 Premissas orçamentárias .....</b>	<b>29</b>
<b>2.8.4 Peças orçamentárias.....</b>	<b>29</b>
2.8.4.1 Orçamento de vendas .....	30
2.8.4.2 Orçamento dos custos indiretos .....	31
2.8.4.3 Orçamento das despesas operacionais .....	31
2.8.4.4 Orçamento de investimentos .....	31
<b>2.8.5 Projeções das demonstrações contábeis .....</b>	<b>32</b>
2.8.5.1 Projeção da DRE e da DFC .....	32
2.9 RELATÓRIO GERENCIAL .....	33
2.10 ANGOLA.....	33
<b>2.10.1 Panorama socioeconômico de Angola.....</b>	<b>33</b>
2.11 CARACTERIZAÇÃO DA CONTABILIDADE EM ANGOLA .....	36
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>38</b>

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	38
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>40</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	40
4.1.1 Histórico.....	40
4.1.2 Situação societária.....	41
4.1.3 Estrutura funcional.....	41
4.1.4 Serviços .....	43
4.1.5 Mercado de atuação.....	45
4.3 ELABORAÇÃO DE UMA PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA .....	46
4.3.1 Premissas orçamentárias.....	47
4.3.2 Orçamento das receitas.....	48
4.3.2.1 Impostos sobre os serviços .....	49
4.3.3 Orçamento de custos dos serviços prestados .....	49
4.3.4 Orçamento das despesas operacionais .....	50
4.4 PROJEÇÕES DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS.....	52
4.4.1 Demonstração do resultado do exercício .....	52
4.4.2 Demonstração do fluxo de caixa .....	53
4.5 RELATÓRIO GERENCIAL .....	54
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICE (S).....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo dispõe inicialmente sobre o tema e o problema da pesquisa. Em seguida enuncia-se os objetivos gerais e específicos. Por fim, a justificativa que conduziu a escolha do assunto abordado no presente trabalho.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

A contabilidade surgiu no intuito do homem deter o controle do seu patrimônio, assim como, auxiliar no planejamento das suas atividades, o que a confere um caráter gerencial. Mas devido ao surgimento do mercado de capitais, as organizações passaram a privilegiar informações para os seus *stakeholders* e *shareholders*, onde o foco é a utilização da contabilidade para atender as necessidades informacionais dos usuários externos.

Contudo, a globalização da economia, permitiu a internacionalização das empresas, fazendo aumentar a concorrência entre as organizações nacionais e internacionais. Em decorrência disto, estas tendem a buscar formas de aperfeiçoar o seu desempenho operacional, de forma a manterem-se sólidas e garantirem a prossecução do seu negócio.

Neste contexto, as ferramentas utilizadas pela contabilidade gerencial são de grande valia administrativa. No processo de geração de informação que influencia na tomada de decisão por parte dos administradores. Sendo que estas ferramentas, não são somente aplicáveis para as grandes empresas, mas para qualquer organização, independentemente do seu porte.

Em relação à contabilidade gerencial em Angola, cada vez mais surgem novos empreendedores e/ou pequenas empresas de prestação de serviço. Estas organizações carecem de um controle mais efetivo de suas operações. Pois os responsáveis pela gestão do negócio muitas das vezes assumem uma postura reativa ao invés de proativa. Logo, esperam as dificuldades acontecerem para posteriormente procurarem soluções para as mesmas, fazendo com que muitas dessas empresas não se desenvolvam economicamente e financeiramente.

Diante do que foi referido advém o seguinte problema de pesquisa: **Como a implantação de ferramentas contábeis gerenciais poderá contribuir para o**

## **aperfeiçoamento da gestão de uma empresa prestadora de serviços de entretenimento, situada em Angola?**

### **1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA**

O objetivo geral deste trabalho consiste em descrever como a implantação de ferramentas contábeis gerenciais contribuirá para o aperfeiçoamento da gestão de uma empresa de prestação de serviços de entretenimento, em Angola.

Para tal faz-se necessário atender aos seguintes objetivos específicos:

- ⇒ Diagnosticar o cenário atual da organização;
- ⇒ Definir quais ferramentas contábeis gerenciais se adequam as necessidades da empresa analisada;
- ⇒ Propor um modelo para implantação de ferramentas contábeis gerenciais.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Devido a fatores como a globalização, que acarreta o aparecimento de novos concorrentes e alterações na estrutura econômica mundial, as organizações buscam por novos métodos que garantam a sustentabilidade do seu negócio. Assim, a contabilidade gerencial e suas ferramentas surgem como aliadas para estas empresas, pois possibilitam extrair informações que auxiliam no processo de decisão.

Nesta vertente, este estudo, reveste-se de relevância a nível mundial, pois, a contabilidade para tomada de decisão, apresenta-se como um assunto muito abordado atualmente. Tendo em vista clarificar o que torna a ser a contabilidade gerencial e sua importância nas organizações.

Desta forma, esta pesquisa, justifica-se no sentido de poder contribuir de forma teórica, referenciando o que vários autores renomados abordam sobre o tema em questão, e prática por meio da proposta de implantação de ferramentas contábeis gerenciais. Em um campo que permite o melhor controle e planejamento das operações organizacionais, para que desta forma as empresas tomem decisões mais acertadas.

Diante disto, torna-se importante para as empresas angolanas, pois estas podem basear-se na presente pesquisa para estruturar sistemas de informações gerenciais, que permitem auxiliar na gestão destas organizações. Essa pesquisa é, de igual modo, importante para a UNESCO, pois possui um leque de acadêmicos angolanos e esta investigação servirá para eventuais consultas por parte destes e não só.

Ressalta-se também que este estudo é viável pelo fato de não haverem limitações bibliográficas, documentais e geográficas. Uma vez que o proprietário da organização está de acordo em fornecer todos os dados necessários para coleta de informações, e o fator geográfico não é um empecilho pelo fato da pesquisadora ter disponibilidade para realizar a pesquisa *in loco* em tempo hábil.

Por fim, pretende-se que a partir desse estudo mais assuntos envolvendo este tema sejam abordados, objetivando a sustentabilidade e desenvolvimento das organizações angolanas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Após a explanação dos aspectos introdutórios, faz-se necessário fundamentar com embasamento teórico, os assuntos que compõem o objeto deste estudo. Neste sentido, este capítulo elucida o conceito de contabilidade gerencial, a diferença desta com a contabilidade financeira, assim como, a função da informação gerencial e quais as ferramentas utilizadas na contabilidade gerencial.

### 2.1 CONCEITO DE CONTABILIDADE

Diversas definições de contabilidade foram abordadas por escritores e mestres, ao longo dos tempos. Sendo que alguns autores apresentaram-na sobre o ponto de vista empírico, mas outros enfatizavam o valor científico da contabilidade, todavia há aqueles que mesclavam as duas vertentes (SÁ, 1999).

No entendimento de Sá (1999, p.42) “a corrente científica oferece maiores campos e mais elevados propósitos, sendo, pela abrangência, por seus aspectos modernos, a que mais condizente se faz para uma definição.” Atendendo aos preceitos científicos, Ribeiro (2010) define a contabilidade como a ciência social, que por meios das suas técnicas realiza o controle permanente do patrimônio das empresas. Entretanto, Padoveze (2014, p.3) a conceitua como “o sistema de informação que controla o patrimônio de uma entidade.”

Contudo Sá (1999) afirma que definir a contabilidade como sistema de informação, a delimita. Pelo fato de que os informes, são a apresentação formal dos fenômenos patrimoniais que se estudam e não o limite desse estudo. O supracitado autor, a fim de aclarar o seu ponto de vista, faz uma analogia com o jornalista, que apesar de informar, no entanto não pratica a contabilidade. Sá (1999, p.42) acredita ser adequado definir a contabilidade como “a ciência que estuda os fenômenos patrimoniais preocupando-se com as realidades, as evidências e os comportamentos dos mesmos, em relação à eficácia funcional das células sociais.”

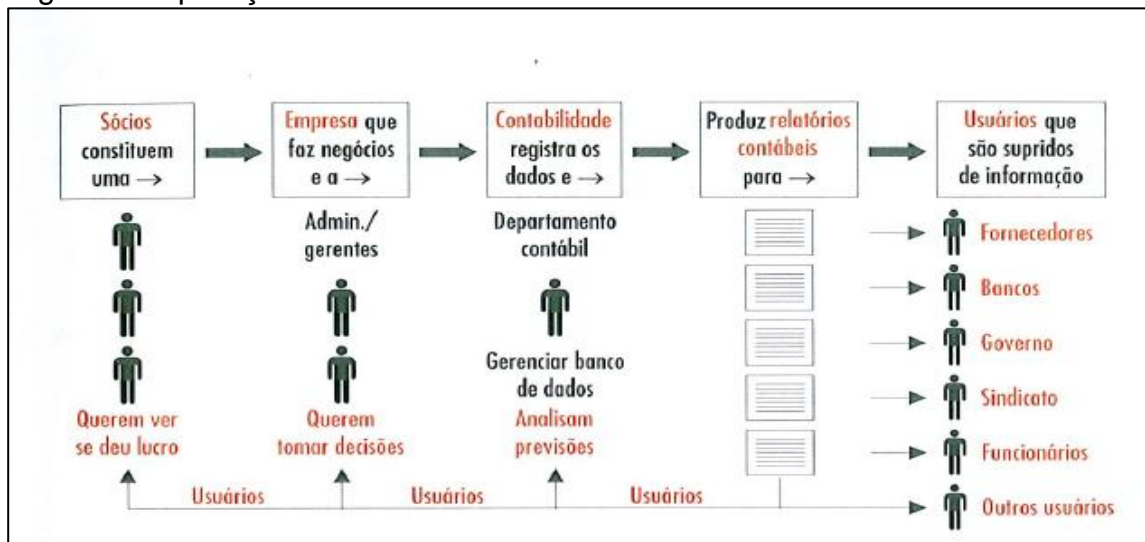
Embora haja conceitos distintos entre os autores, eles convergem ao relatar que a contabilidade controla o patrimônio. O Patrimônio é entendido como um conjunto de bens, direitos e obrigações de uma entidade avaliados em valores monetários (RIBEIRO, 2010).



Para Basso (2005) a contabilidade tem a finalidade de controlar o patrimônio, estudar as suas variações, nos aspectos qualitativos e quantitativos. Visto que o patrimônio pertence ao homem, e este está inserido dentro da sociedade, a contabilidade enquadra-se como uma ciência social e tem por objeto de estudo o patrimônio.

Estas modificações, caso sejam passíveis de mensuração monetária, devem ser registradas na contabilidade. Posteriormente com os dados lançados, elaboram-se relatórios com vista dar a conhecer a situação da empresa aos seus usuários (MARION, 2006). Conforme verifica-se na figura 1.

Figura 1 - Aplicação da Contabilidade



Fonte: Marion (2006, p.1)

Deste modo, a contabilidade por meio das suas técnicas, faz o devido lançamento das alterações que ocorrem no patrimônio. Tendo em vista identificar a situação financeira e econômica das entidades. Por conseguinte, auxilia na tomada de decisão por parte dos usuários desta ciência.

## 2.2 EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE

No decorrer da evolução da civilização humana, a contabilidade passou por diversas transformações até chegar aos parâmetros atuais. Estudos indicam que ela surgiu com a humanidade. Sendo considerada tão antiga quanto a história do homem (MARION, 2003).

Iudícibus e Marion (2007) fundamentam esta teoria ressaltando que o livro de Jó<sup>1</sup>, um dos mais antigos da Bíblia, descreve a riqueza deste de forma detalhada. Evidenciando um controle e apuração da sua riqueza, a aproximadamente 4.000 anos antes de Cristo. Outro indício do uso da contabilidade na era primitiva, sucedesse aproximadamente há 20.000 anos, o homem já fazia o registro daquilo que dispunha. Por meio de inscrições nas paredes das cavernas e em pedaços de osso. Conforme Sá (1999), os registros continham desenhos e riscos. Em que as figuras representavam à qualidade das coisas e os riscos a quantidade correspondente.

Desde o surgimento da contabilidade, na pré-história, até ao século XI verificou-se um vagaroso desenvolvimento da mesma, pelo fato do seu progresso dar-se aproximadamente 5.500 anos após a sua existência (IUDICIBUS; MARION, 2007).

Na idade média, mais precisamente no século XI, o frei Luca Pacioli<sup>2</sup>, em uma de suas obras, abordou sobre o método das partidas dobradas<sup>3</sup> (SÁ, 1997). Para Sá (1997 apud SILVA; MARTINS, 2009, p.60) “grandes progressos foram consolidados e criaram tão vigorosos alicerces que, ainda hoje, são respeitados.” Na Europa, vários autores seguindo a linha de Pacioli, publicaram livros de matéria contábil, difundindo este conhecimento, no que concerne a forma de realizar os registros e as demonstrações (SÁ, 1997).

Entretanto, o passo rumo ao conhecimento pré-científico sucedeu-se nos fins do século XV, com a exposição de teorias empíricas, introduzindo a lógica contábil. Mas foi a partir do século XIX, que surgiram preceitos científicos explicando a razão das informações relativas ao patrimônio. Neste período formaram-se as bases para as escolas de pensamento contábil (SÁ, 1997).

Dentre estas escolas, está a dos Estados Unidos, sendo que o desenvolvimento da contabilidade neste país iniciou no século XX, após a Grande

---

<sup>1</sup> O livro de Jó, ainda que não seja o primeiro da Bíblia, é considerado o mais antigo. Jó era um homem muito rico e justo, da terra de Uz no oriente, que, tinha um bom contador, pois na descrição de sua riqueza, observa-se: “E era o seu gado sete mil ovelhas, e três mil camelos, e quinhentas juntas de bois e quinhentas jumentas” (IUDÍCIBUS; MARION, 2007, p.32).

<sup>2</sup> Luca Pacioli, era um frei franciscano e matemático nascido em 1447, em Toscana, na Itália. Em 1494 publicou o seu famoso livro “*Summa de Arithmetica, Geometria Proportioni et Propornaliti*”, onde além de uma compilação de conhecimentos matemáticos da época, dedicou um capítulo à contabilidade, onde evidenciou o método das partidas dobradas (MARTINS; SILVA, 2009, p.91).

<sup>3</sup> A lógica do método consiste em relacionar as transações de maneira a se ter a percepção de origem e de destino de recursos. A concepção básica é de que cada Débito realizado haverá um Crédito correspondente, em igual valor (CARDOSO; MARIO; AQUINO, 2007, p.5).

Depressão<sup>4</sup>. O progresso do mercado de capitais e da auditoria também implicaram na evolução da contabilidade naquela nação. Com este mercado, os investidores necessitavam de informações pormenorizadas sobre o negócio no qual pretendiam investir. A partir daí vários estudos foram feitos por pesquisadores estado-unidenses com vista a aperfeiçoar as informações geradas pela contabilidade. Estes fatores foram determinantes para a formação da escola contábil americana, sendo atualmente o modelo difundido no cenário contábil brasileiro (MARION, 2003).

## 2.3 A CONTABILIDADE NO BRASIL

No Brasil, a contabilidade inicialmente seguia os preceitos da escola italiana de contabilidade, mas com a instalação de empresas de auditoria anglo-americanas, cuja estrutura apresentava-se mais avançada em relação as empresas brasileiras, estas organizações passaram a seguir o método americano.

Para Filho, Lopes e Pederneiras (2009, p.296) o grande marco da mudança do patamar da contabilidade brasileira deu-se com “a lei de 6.404, de 15 de dezembro de 1976, com a utilização de conceitos baseados na denominada escola norte-americana, enfatizando a informação para o investidor.” Marion (2003), acrescenta que se observa a influência da escola americana, com o lançamento do livro de Contabilidade Introdutória, no princípio da década de 70, assim como a Circular nº 179/72 do Banco Central. Tornando-se patente com a criação da Lei nº 6.405/76, que é um reflexo da contabilidade americana.

Após as primeiras manifestações do influxo da contabilidade americana no Brasil. Criaram-se órgãos responsáveis pela regulamentação da contabilidade neste país. Filho, Lopes e Pederneiras (2009) ressaltam que no ano de 1976 foi criada a CVM, que se tornou responsável pela emissão de normas contábeis para as organizações brasileiras. Desde 1998 esta autarquia com apoio do IBRACON, emite normas de acordo com os padrões internacionais do IASB. Modificando alguns itens da Lei nº 6.604/76 que não convergem com as normas internacionais.

Embora a contabilidade brasileira sofra a influência da contabilidade americana, esta passou a atualizar-se de acordo com as normas internacionais. Pelo

---

<sup>4</sup> Crise financeira de 1929 nos Estados Unidos, que culminou na queda da bolsa de *Nova York*.

fato de que a tendência é a harmonização da contabilidade, de formas a reduzir as diferenças das práticas contábeis entre os países (IUDICIBUS; MARION, 2007).

Iudícibus (2006) caracteriza o estado atual da contabilidade brasileira como sendo paradoxal, pelo fato da qualidade das normas contábeis emitidas por órgãos governamentais ser superior à qualidade média atual dos profissionais que têm de implementar as normas. O Supracitado autor ressalta também que a legislação fiscal interfere nos conceitos contábeis pelo fato de muitos contadores não identificarem o limite da contabilidade científica e fiscal.

Logo, percebe-se que o fisco tem uma função ativa na aplicabilidade da contabilidade no Brasil, mas além de atender a critérios fiscais, a contabilidade deve ser utilizada, para gerar informação para auxiliar os gestores nas suas tarefas administrativas.

## 2.4 CONTABILIDADE GERENCIAL

Devido ao desenvolvimento e a complexidade das operações organizacionais, verificou-se a necessidade de um sistema informacional que auxilia de forma eficiente o processo decisório.

Diante desse contexto surgiu a contabilidade gerencial, na qual a sua difusão iniciou no período da Revolução Industrial<sup>5</sup>, no século XIX. Onde surgiram as grandes indústrias, que necessitavam de maior controle das suas operações. Estas organizações buscavam maneiras de entender e controlar o seu negócio. Por meio da identificação dos custos de produção, gerenciamento dos fornecedores, controle de estoque de matéria-prima e comportamento dos custos dos concorrentes (CARDOSO; MÁRIO; AQUINO, 2007).

Neste íterim a contabilidade gerencial é definida por Atkinson et al. (2000, p.36) como o “processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores.” Para Cardoso, Mário e Aquino (2007, p.19) a contabilidade gerencial corresponde:

Ao ramo do conhecimento da contabilidade que gera informação sobre o desempenho da firma ou de suas partes, incluindo, mas não se limitando à

---

<sup>5</sup> Revolução Industrial, expressão estabelecida pela tradição para nomear os acontecimentos que, a partir do século XVII, modificaram de forma brusca a vida das sociedades humanas, dando forma e vigor à sociedade que conhecemos (CANÊDO, 2009, p.7).

informação de custos, a ser utilizada pelos gestores no processo decisório, com o propósito de auxiliar o gestor nas mais diferentes situações, como: análise da lucratividade de produtos, determinação de *mix* de produtos, determinação do preço de venda, análise e elaboração de planos orçamentários [...].

Contudo Marion e Ribeiro (2011), não a consideram como um ramo da contabilidade geral, mas como um sistema que surgiu das necessidades organizacionais, particularmente daquelas que visam lucro, que buscam redução de custos e melhor qualidade dos seus produtos.

Pondera-se que a contabilidade gerencial é utilizada nas organizações como sistema de informação, para que os administradores possam abastecer-se de informes que auxiliem na tomada de decisão. Com vista a tomarem decisões acertadas, a fim de maximizar o rendimento das entidades.

Salienta-se que na década de 50 a contabilidade gerencial procurava atender questões ligadas a área de custos. Passando por vários estágios até seu foco voltar-se para a criação de valor para os acionistas. De acordo com o exposto no quadro 1.

Quadro 1 - Estágios evolutivos da contabilidade gerencial

Estágio 1- Antes de 1950	O foco nesse período era na determinação dos custos de produção e controle financeiro, os meios utilizados para gerar estas informações eram o orçamento e a contabilidade de custos.
Estágio 2 - Ano de 1965	Em 1965 as organizações buscavam por informações sobre planejamento e controle gerencial e utilizavam-se de instrumentos como a contabilidade por responsabilidade e análise de decisão.
Estágio 3 - Ano de 1985	Neste estágio as empresas objetivavam a redução dos desperdícios nos processos operacionais, e para tal desenvolviam técnicas de análise de processo e de gerenciamento de custos.
Estágio 4 - Por volta de 1995	Atualmente a contabilidade gerencial tem como objetivo principal, a criação de valor, utilizando devidamente os recursos, através do emprego de tecnologias que avaliam os direcionadores de valor para os clientes e acionistas.

Fonte: Adaptado de Meglioni e Parisi (2011)

Atualmente ela abrange todos os seus estágios evolutivos, e tem como função-objetivo a criação de valor<sup>6</sup> para os acionistas. Padoveze (2009) denota que

---

<sup>6</sup> A criação de valor para o acionista centra-se na geração de lucro empresarial, que, por sua vez, é transferido para o proprietário da entidade, que genericamente denomina-se acionista (PADOVEZE, 2013, p.4).

utilizando de forma eficaz os recursos disponíveis, bem como o planejamento, controle, dentre outras funções da contabilidade gerencial, tem-se como consequência o lucro empresarial, que é transferido para os proprietários.

Apesar de seu enfoque ser a rentabilização do capital investido, ressalta-se que a contabilidade gerencial não se restringe só para as entidades comerciais, industriais e de prestação de serviço. Sendo necessárias também nas empresas sem fins lucrativos e até para pessoa física (SOUZA, 2008). Diante disto, a adoção da contabilidade gerencial fica a critério de cada entidade, pelo fato de não ser obrigatória, tal como a contabilidade financeira. Devendo estas, avaliar o custo *versus* benefícios de obtê-la.

## 2.5 CONTABILIDADE GERENCIAL X CONTABILIDADE FINANCEIRA

As organizações necessitam registrar e controlar as suas operações, a fim de conhecer com exatidão a sua situação econômico-financeira. Para tal utilizam-se da contabilidade financeira ou geral. “Quando falamos em contabilidade financeira ou geral, estamos nos referindo à contabilidade no seu sentido mais amplo, considerada a ciência social que tem por objetivo o controle de todas as organizações” (MARION; RIBEIRO, 2011, p.9). Que rege-se de acordo com as leis e princípios contábeis, deve seguir normas que regulamentam o processo de escrituração dos fatos contábeis nas organizações, e é voltada principalmente para os usuários externos.

Mas com o intuito de atender a necessidade de informações que não são obtidas por meio da contabilidade financeira, surge a contabilidade gerencial. Sendo esta elaborada de forma subjetiva, sem necessitar seguir normas e princípios, com a finalidade de auxiliar os gestores na tomada de decisão (MEGLIORINI; PARISI, 2011).

Tendo em vista aclarar as diferenças entre as duas contabilidades, Atkinson et al. (2000) ilustram as características básicas das mesmas, da seguinte forma:

Quadro 2 - Diferenças entre a contabilidade financeira e gerencial

Contabilidade Financeira		Contabilidade Gerencial
Clientela	Externa: Acionistas, credores, autoridades tributárias	Interna: Funcionários, administradores, executivos
Propósito	Reportar o desempenho passado às partes externas; contratos com proprietários e credores	Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes; <i>feedback</i> e controle sobre desempenho operacional; contratos com proprietários e credores
Data e restrições	Histórica, atrasada; Regulamentada: dirigida por regras e princípios fundamentais da contabilidade e por autoridades governamentais	Atual, orientada para o futuro; Desregulamentada: sistemas e informações determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais
Tipo de informação	Somente para mensuração financeira	Mensuração física e operacional dos processos, tecnologia, fornecedores e competidores
Natureza da informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, acurada
Escopo	Muito agregada; reporta toda a empresa	Desagregada; informa as decisões e ações locais

Fonte: Adaptado de Atkinson et al. (2000)

Proferida as diferenças entre os dois sistemas contábeis, ressalta-se que eles interligam-se, pois, para o contador gerencial elaborar as ferramentas contábeis gerenciais, necessita de informações oriundas da contabilidade financeira. Assim como, as decisões tomadas na contabilidade gerencial refletem-se nos resultados vindouros. Estes serão posteriormente registrados pela contabilidade financeira.

## 2.6 O CONTADOR GERENCIAL

Designa-se contador gerencial, o profissional que utiliza a contabilidade financeira e outras áreas de conhecimento, como a economia, administração e estatística, para prover informações de modo que possa influenciar na tomada de decisão. Marion e Ribeiro (2011, p. 8) afirmam que o IFAC define o contador gerencial como o profissional que:

Identifica, mede, acumula, analisa, prepara, interpreta e relata informações (tanto financeiras quanto operacionais) para uso da administração de uma empresa, nas funções de planejamento, avaliação e controle de suas atividades e para assegurar o uso apropriado e a responsabilidade abrangente dos seus recursos.

Megliorini e Parisi (2011) complementam que no âmbito da contabilidade gerencial, pode-se distinguir dois tipos de profissionais: o contador gerencial tradicional e o contemporâneo. Em que o primeiro atua como suporte para os gestores, mas não participa no processo decisório. Diferente do contador gerencial atual, que tem formação para ser o gestor da informação.

De acordo com Coronado (2006) considera-se que o papel do contador gerencial é semelhante ao do *controller*, sendo que nos últimos anos estes profissionais são responsáveis pela inovação de custos e análise dos demonstrativos contábeis.

Complementado, Megliorini e Parisi (2011, p.9) ressaltam que as atividades de um contador gerencial contemporâneo contemplam:

O papel de gestor da informação em todas as suas fases, o que inclui a coleta de dados, o preparo dos relatórios, a implantação o acompanhamento e controle do que foi planejado, apontando a necessidade de ajustes quando necessário.

Logo, estes profissionais assumem um papel ativo no processo de concepção de informação contábil gerencial. Tendo em vista, que o contador gerencial atual não fornece apenas as informações para que os gestores possam tomar decisão, como também participa no processo decisório.

## 2.7 INFORMAÇÃO CONTÁBIL GERENCIAL

Os usuários da contabilidade nomeadamente os investidores, os acionistas, o governo, os fornecedores, os clientes, entre outros, necessitam de informações que auxiliam o processo de tomada de decisão. Cada um deles necessitam de informações específicas e a contabilidade procura atendê-las, para tal esta dividia em dois subsistemas informacionais: financeiro e gerencial (MEGLIORINI; PARISI, 2011).

Em relação ao sistema de informação gerencial, do qual dá-se ênfase ao longo deste trabalho, é voltado para o usuário externo, de caráter subjetivo. Sendo



que não tem um conjunto de normas e princípios que disciplinam a sua elaboração, e vai de acordo com a necessidade de informação da administração (MEGLIORINI; PARISI, 2011).

Para Atkinson et al. (2000, p.36) “a informação gerencial contábil é uma das fontes informacionais primárias para a tomada de decisão e controle nas empresas.” Conforme Marion e Ribeiro (2011) muito dos relatórios extraídos da contabilidade gerencial são extraoficiais e contemplam majoritariamente informações de natureza operacional, física e humana.

Atkinson et al. (2000, p.45) apresentam um quadro de forma a esclarecer as funções da informação gerencial:

Quadro 3 - Funções da informação gerencial

Controle operacional	Fornece informações ( <i>feedback</i> ) sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas.
Custeio do produto e do cliente	Mensura os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes.
Controle administrativo	Fornece informações sobre o desempenho de gerentes e de unidades operacionais.
Controle estratégico	Fornece informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas.

Fonte: Adaptado de Atkinson et al. (2000)

Conforme o quadro 3, por meio da informação contábil gerencial extraída das ferramentas contábeis gerenciais, pode-se acompanhar cada setor da organização e verificar como as atividades estão sendo desenvolvidas, bem como, se estão de acordo com os objetivos traçados. Com o propósito de evitar erros no processo produtivo e na comercialização do negócio.

## 2.8 FERRAMENTAS CONTÁBEIS GERENCIAIS

No processo de gerenciamento das operações organizacionais, as empresas, contam com as ferramentas contábeis gerenciais para extrair informações que possam influenciar na tomada de decisão.

À vista disso, Atkinson et al. (2008, p.37) afirmam que “através de ferramentas que permitem uma interpretação dos números da empresa a

contabilidade poderá executar o seu papel de gerar informações aos empresários para que estes tomem decisões mais acertadas em tempo hábil”.

Desta forma, considera-se que estas ferramentas são instrumentos norteadores no processo de decisão. Entre as principais ferramentas contábeis gerenciais estão:

- **Planejamento estratégico:** Nesta ferramenta, traça-se as estratégias para empresa, de acordo com a sua visão para o futuro (PADOVEZE, 2013);
- **Balanced Scorecard:** O *Balanced Scorecard* traduz e informa a estratégia, as decisões do planejamento estratégico em objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas estratégicas (MEGLIORINI; PARISI, 2011);
- **Orçamento:** É a ferramenta de controle de todo o processo operacional da empresa, tendo em conta que envolve todos os setores da companhia (PADOVEZE, 2013).

Contudo, enfatiza-se no presente trabalho o orçamento, para atender aos objetivos propostos.

### 2.8.1 Orçamento

Uma das funções da contabilidade consiste no controle e registro das alterações ocorridas no patrimônio das organizações. Para assim, elaborar relatórios que demonstrem a situação patrimonial e financeira das entidades. No entanto, estes relatórios são elaborados tendo em conta os aspectos passados, sem levar em consideração o futuro da empresa.

Neste íterim, tem-se o orçamento que utilizando o sistema contábil, possibilita que as organizações tracem a forma como alocarão os seus recursos limitados para que se alcance os objetivos propostos (SÁ, 2014).

Complementando, Padoveze (2013, p.31) afirma que “orçar significa processar todos os dados constantes no sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício.”

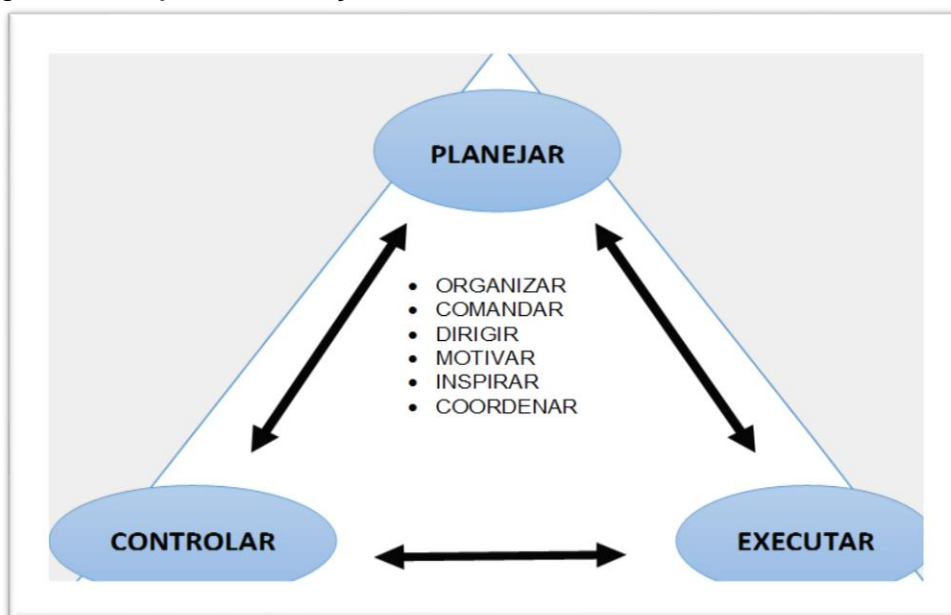
Marion e Ribeiro (2011) acrescentam que orçamento é o documento onde se discrimina os objetivos almejados, assim como os meios para atingi-los. Onde relacionam-se todas as atividades financeiras e não financeiras desenvolvidas pela organização. Para Lunkes (2007) o orçamento define-se como um plano das

atividades operacionais de um certo período, de forma a representar os objetivos econômicos e financeiros, que a empresa pretende alcançar.

Logo, entende-se que anterior ao orçamento determina-se um plano de acordo com os propósitos da organização. Sendo o orçamento a quantificação desses planos. Sá (2014) considera o orçamento como sendo o planejamento estratégico da empresa transposto em números. Com a função de alocar de forma correta os recursos para a concretização dos objetivos estratégicos com eficiência.

Após as etapas da definição dos planos estratégicos e do orçamento, Mário e Ribeiro (2011) acrescentam outra fase no processo orçamentário, o controle. Nesta fase, compara-se o que efetivamente foi alcançado com o fixado no orçamento. Com a finalidade de analisar as causas dos possíveis desvios para a concretização dos planos estratégicos. Conforme verifica-se na figura 2.

Figura 2 - Objetivos do orçamento



Fonte: Adaptado de Lunkes (2007)

A figura 2 estabelece os objetivos do orçamento, que além de monetizar os planos da organização, atua também como instrumento norteador no processo de execução das estratégias. Lunkes (2007) ressalta que o período de abrangência do orçamento normalmente é de um ano, mas, pode ser elaborado para qualquer período. Este período varia de acordo com a natureza da organização, necessidade de avaliação periódica e as condições do negócio.

Assim, o período de alcance, bem como o tipo de orçamento não são estipulados de uma única forma, devendo as empresas adaptarem-se de acordo com a sua realidade.

### **2.8.2 Tipos de orçamento**

Diversas metodologias para a elaboração do orçamento foram criadas e adaptadas. Devendo as organizações adequarem-se o seu orçamento de acordo com as suas especificidades. Entre os orçamentos existentes estão: estático, flexível, tendências e base zero. Estes serão conceituados nos próximos tópicos.

#### **2.8.2.1 Orçamento estático**

O mais comum dos orçamentos é o estático, visto que este atende o fundamento do orçamento, que é a fixação do que ocorrerá. De acordo com Padoveze (2013) neste orçamento determina-se os volumes de produção e/ou vendas. No qual, em conformidade com os dados estimados para a produção, se estabelece os volumes para as demais atividades da empresa.

Warren, Reeve e Fess (2001) salientam que após definido as projeções para as atividades, estas não podem ser modificadas. Os supracitados autores acrescentam que o orçamento estático é utilizado por muitas empresas de prestação de serviço, e para muitas funções administrativas nas empresas industriais.

À vista disso, o orçamento estático possibilita que as organizações visualizem os resultados esperados para o ano orçado. Sem que haja alterações no orçamento, como acontece no orçamento flexível.

#### **2.8.2.2 Orçamento flexível**

Este orçamento não estabelece um único valor para as peças orçamentárias, sendo estas são elaboradas em função do nível de atividade. De acordo com Padoveze (2013) o orçamento flexível surgiu para solucionar problemas do orçamento estático, pois este possibilita o ajuste das peças orçamentárias.

Corroborando com Padoveze, Megliorini e Parisi (2011, p.119) afirmam que “o orçamento flexível admite ajustes durante o seu exercício, refletindo as novas expectativas de gestão e os prováveis impactos econômicos das ações corretivas.”

Para Padoveze (2013), na elaboração do orçamento flexível a empresa determina vários níveis de atividade, em que se situarão o volume de produção ou de vendas. Este enfatiza que a base para a elaboração deste tipo de orçamento são os custos, e estes devem ser distinguidos corretamente. Sendo que os custos indiretos se mantêm intactos no orçamento flexível, já os custos diretos variam de acordo com os níveis de atividades orçados.

Logo, o orçamento flexível permite que a empresa planeje vários resultados econômicos, partindo da estimativa de diferentes níveis de atividade, levando em consideração as tendências.

#### 2.8.2.3 Orçamento por tendências

Neste orçamento estipula-se os gastos e receitas de acordo com os valores obtidos no passado, isto é, utilizando os valores históricos como referência. Padoveze (2013) atesta que a prática do orçamento por tendência traz bons resultados. Diante de que, os eventos passados decorrem de estruturas organizacionais já existentes, deste modo estes eventos poderão se reproduzir. Considerando, também a introdução de novos elementos componentes do planejamento operacional.

Contudo, as organizações podem estruturar os seus orçamentos sem limitar-se aos dados passados, para isto a alternativa é orçamento base zero.

#### 2.8.2.4 Orçamento base zero (OBZ)

Na elaboração do orçamento por tendência, os erros do passado podem refletir-se no presente. Para solucionar este problema, tem-se o orçamento base zero, uma vez que este não usa como ponto de partida valores históricos. Lunkes (2007) afirma que a base zero, não leva em consideração a visão tradicional do orçamento, em que se consideram os dados do ano passado, adicionando o que se projeta para o período atual. Dado que o OBZ, projeta as peças como se fossem elaboradas pela primeira vez.

Conforme Warren, Reeve e Fess (2001) este método de orçamento requer que os gerentes de vendas e produção, estimem estes dados operacionais, como se a empresa estivesse iniciando e não existissem valores históricos. Padoveze (2013) pondera que a proposta do orçamento base zero está em rediscutir toda a empresa sempre que se elabora o orçamento. Questionando cada gasto, cada estrutura, buscando verificar sua real necessidade.

Assim, o OBZ contesta os custos e despesas inerentes a cada atividade organizacional, objetivando que os gastos reflitam o que realmente a empresa necessita desembolsar para desempenhar as suas operações.

### **2.8.3 Premissas orçamentárias**

As premissas orçamentárias conduzem a elaboração das peças orçamentárias e devem ser elaboradas, tendo em conta o cenário econômico e financeiro da organização.

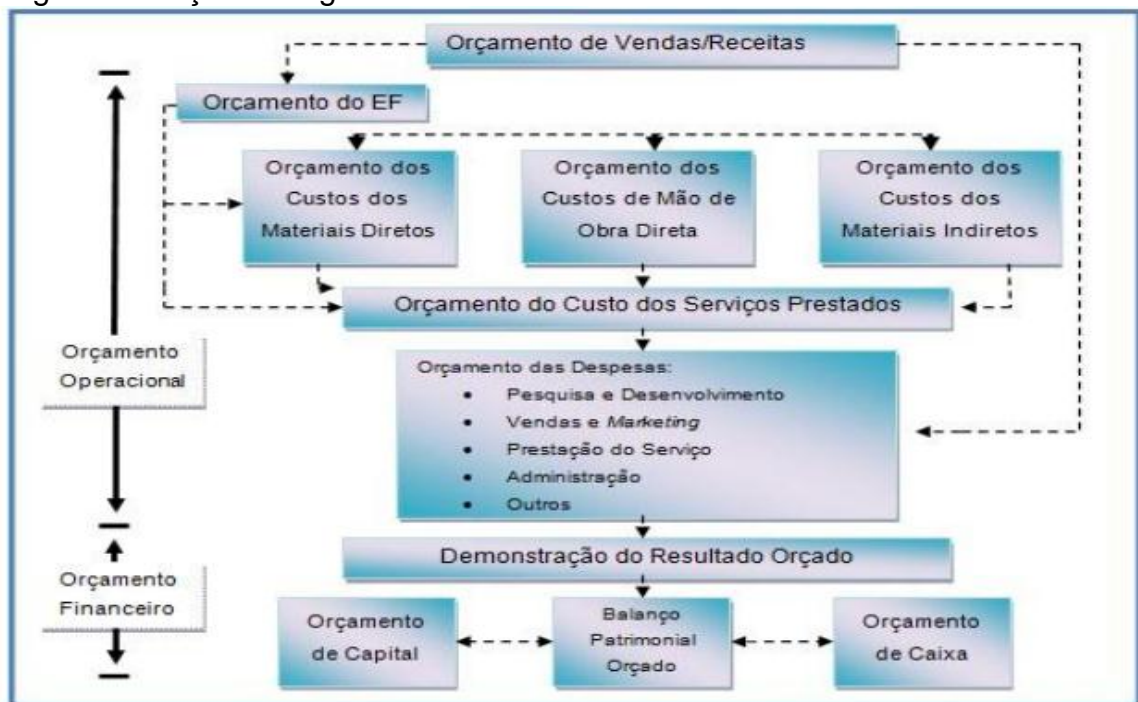
Padoveze (2013) as conceitua como dados que afetam diretamente ou indiretamente toda a organização, e uma vez estipulados, devem ser respeitados sem contestações. Complementando, Fernandes (2005) define as premissas orçamentárias como sendo um conjunto de informações de ordem econômica, financeira, mercadológicas, industriais e administrativas, destinadas para cada centro de responsabilidade, para auxiliar na projeção orçamentária.

Percebe-se que as premissas são elaboradas atendendo as variáveis internas e externas a organização. Bem como, o propósito da empresa para o período em questão, de formas que as peças orçamentárias reflitam os objetivos organizacionais a serem alcançados.

### **2.8.4 Peças orçamentárias**

O orçamento é estruturado em peças, em que cada peça representa as atividades operacionais, financeiras e de investimento. Neste sentido, “a estrutura básica do orçamento é formada de projeções financeiras dos orçamentos individuais (peças) de cada unidade da empresa [...] abrangendo o impacto tanto das decisões operacionais quanto das decisões financeiras” (LUNKES, 2007, p.32). Conforme verifica-se na figura 3:

Figura 3 - Orçamento global



Fonte: Adaptado de Lunkes (2007)

Na figura 3, observa-se que o primeiro orçamento é o de vendas, pois com base nas vendas, outras peças orçamentárias são desencadeadas. Padoveze (2013) refere que após a elaboração do orçamento das receitas, na etapa seguinte elabora-se o orçamento das despesas departamentais, e estas correspondem ao orçamento operacional. Posteriormente orça-se as atividades de investimento e financiamento.

Entretanto, devido à natureza das atividades operacionais da empresa objeto de estudo, serão elucidadas as peças orçamentárias de venda, custos, despesas operacionais e de investimentos.

#### 2.8.4.1 Orçamento de vendas

No orçamento de vendas estipulam-se as quantidades de produtos e serviços, que a empresa pretende vender ou prestar. Neste orçamento, também são definidos os preços a serem praticados, impostos incidentes e a receita líquida das atividades (LUNKES, 2007). Padoveze (2013), denota que o ponto crucial do orçamento operacional é a projeção das vendas, uma vez que este é a base de todo o processo de elaboração das peças orçamentárias. Sendo o fator limitante para todo o processo orçamentário.

Após estabelecer o que se planeja em termos de volume de vendas e serviços, estima-se o quanto será necessário desembolsar para produzir estes bens e serviços.

#### 2.8.4.2 Orçamento dos custos indiretos

Os custos indiretos são os gastos necessários independentemente se a empresa produzirá ou não. De acordo com Sanvicente e Santos (2000 apud LUNKES, 2010) o orçamento de custos indiretos estipula os gastos que não se classificam como mão de obra direta e matéria-prima, e são incorridos em nível de departamento ou nível de fábrica como um todo.

#### 2.8.4.3 Orçamento das despesas operacionais

No orçamento das despesas operacionais constam os gastos para que a empresa possa desenvolver as suas atividades. Para Lunkes (2007) neste orçamento incluem gastos como viagens, telefone, correio, salários, material de escritório entre outros. Segundo Padoveze (2013) essa peça deve ser elaborada com muita cautela e deve ser bem detalhada. Deste modo, considera-se a peça mais trabalhosa.

#### 2.8.4.4 Orçamento de investimentos

Esta peça orçamentária é fundamental para o desenrolamento e concretização das metas orçamentárias. Enfatiza-se que as empresas que aspiram permanecer competitivas, inevitavelmente terão que investir cada vez mais, utilizando os recursos dos seus ativos (LUNKES, 2007).

Neste sentido Padoveze (2013) afirma que os investimentos são necessários para suportar projetos de novos produtos, plantas, canais de distribuição. Em que estes projetos poderão ser para exercícios futuros. Assim, o orçamento de investimentos não estão ligados diretamente ao orçamento operacional, mas sim, aos planos operacionais e estratégicos.



### **2.8.5 Projeções das demonstrações contábeis**

Após a projeção das peças orçamentárias obtêm-se as informações necessárias para compor as demonstrações contábeis. Nesta etapa conclui-se o processo orçamentário. Sendo que para elaboração das demonstrações contábeis usar-se-á todas, em sua maioria, informações já elaboradas precedentemente (PADOVEZE, 2013).

Assim, as projeções das demonstrações contábeis permitirão que a administração da organização, visualize os resultados econômicos (DRE) e financeiros (DFC) que se espera com os planos traçados.

#### **2.8.5.1 Projeção da DRE e da DFC**

A Demonstração do Resultado do Exercício evidencia o lucro ou prejuízo auferido pela empresa, em determinado momento. A projeção desta demonstração apresenta o resumo das projeções das atividades operacionais. Deste modo possibilita que a empresa verifique o impacto de cada orçamento no lucro. Caso o lucro orçado for baixo, a administração poderá rever e revisar os planos operacionais, a fim de melhorar o resultado econômico (WARREN; REEVE; FESS, 2001).

Já a Demonstração de Fluxo de Caixa evidencia o lucro financeiro, isto é, o que efetivamente entrou no caixa. Conforme Sá (2014) verifica-se por meio do fluxo de caixa, se as políticas de financiamento de vendas, de reposição de estoques, de investimentos, entre outras, vão de acordo com a capacidade de geração de caixa da empresa. Conforme Padoveze (2013) o fluxo de caixa projetado divide-se em três grupos de atividade: operacional, investimento e financiamento.

Logo, faz-se necessário após a elaboração das peças orçamentárias, estruturar as projeções da DRE e da DFC. Pois, estas relacionam o que a empresa projeta de lucro financeiro e econômico. Contudo, o processo orçamentário não se encerra com as projeções. Dado que é requerido que se faça um controle do que foi orçado com o que foi realizado. Esta análise pode ser feita por meio de relatórios gerenciais.

## 2.9 RELATÓRIO GERENCIAL

Compete ao gestor realizar um estudo sobre a natureza das mutações ocorridas na organização. Sendo estas registradas, analisadas e elucidadas nos relatórios gerenciais (CORONADO, 2006).

Sá (2014) relata que o relatório permite verificar os desvios entre o que foi orçado e realizado e desta forma propor medidas de correção de rumo. Sendo que estes relatórios devem ser adaptados de acordo com quem receberá, isto é, quanto mais alto for o nível do receptor menos detalhado deverá ser as informações contidas nele. Complementado Padoveze (2009) declara que estes relatórios devem ser cuidadosamente planejados. O referido autor, afirma ainda que estes devem ser esteticamente bem estruturados, pois caso não estejam, podem prejudicar um ótimo conteúdo.

Diante disto, o relatório gerencial deve reter informações que possam identificar a situação da empresa, de forma clara, de modos que o destinatário da informação extraia informações para nortear o processo decisório.

## 2.10 ANGOLA

Em virtude da organização objeto de estudo situar-se em Angola, faz-se necessário caracterizar o cenário do qual a empresa está inserida. Sendo assim, os próximos tópicos contextualizam o panorama socioeconômico e contábil de Angola.

### 2.10.1 Panorama socioeconômico de Angola

Angola é um país da África Subsaariana, situado na costa ocidental do continente africano. Tem a sua divisão administrativa composta por 18 províncias, lideradas por governadores provinciais, nomeados pelo Presidente da República. Possui aproximadamente 24 milhões de habitantes, a sua língua oficial é o português e a moeda corrente neste país é o Kwanza (GOVERNO, 2014). Para melhor visualização da localização de Angola, apresenta-se a figura 4, onde exibe-se o seu posicionamento geográfico.

Figura 4 - Localização geográfica de Angola

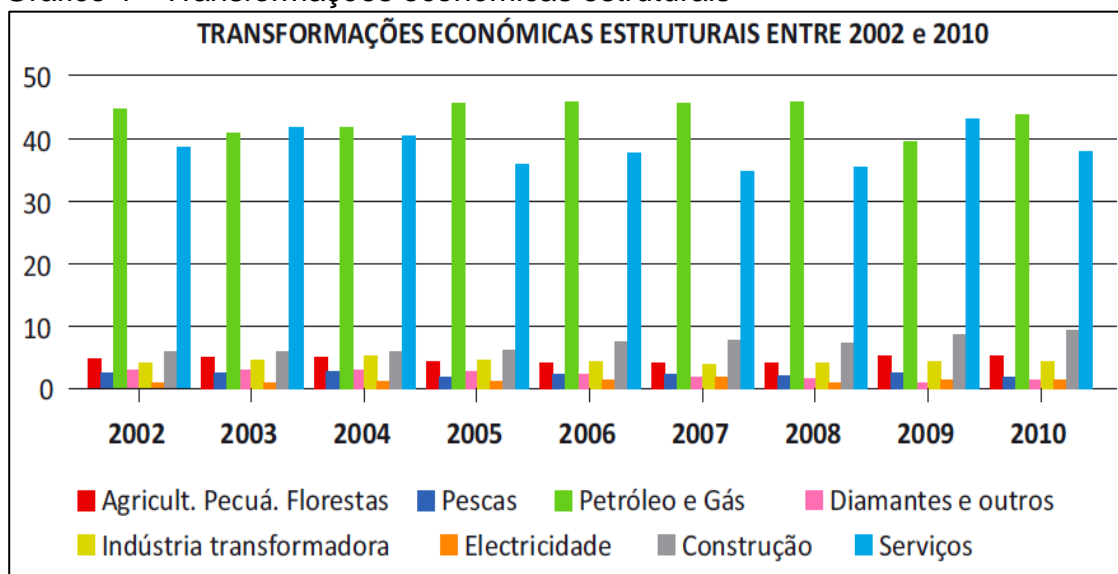


Fonte: Elaborada pela Autora

Durante 26 anos (de 1976 até 2002), Angola sofreu um período de guerra civil, que culminou na desestruturação da nação, e consequentemente afetou no seu desenvolvimento socioeconômico. Após o período da guerra, este país vem traçando medidas para sua reconstrução. Por meio da reedificação de estruturas básicas como: energia, água, saneamento básico e telecomunicações (SOUZA et al., 2011).

No contexto econômico, Angola caracteriza-se pela riqueza em recursos minerais, tais como: petróleo, diamante, ferro e cobre (GOVERNO, 2014). A sua principal fonte de receita econômica consiste na exploração e extração de petróleo. Conforme verifica-se no gráfico 1, que expõe o percentual de participação do PIB, de cada atividade que compõe a estrutura econômica de Angola, nos anos de 2002 até 2010.

Gráfico 1 - Transformações econômicas estruturais



Fonte: Relatório económico de Angola (2013)

Diante do exposto no gráfico 1, verifica-se a dependência do petróleo na economia de Angola, o que acarreta em um entrave no desenvolvimento econômico sustentável deste país. Além disso, o mercado petrolífero caracteriza-se pela volatilidade dos preços e da produção (RELATÓRIO ECONÓMICO DE ANGOLA, 2013).

A produção de petróleo em Angola depende do capital e tecnologia do exterior, com pouca ligação com outros setores da economia, exceto ao setor de investimento público e financeiro. Isto ocasiona riscos para a economia de Angola (SOUZA et al., 2011).

Contudo, desde 2013 o governo de Angola investe na diversificação da economia, que depende de um único produto de exploração, o petróleo. Nos dias atuais, Angola vivencia um período de crise com a queda no preço do petróleo, devido à redução na procura mundial por este mineral. Tal fato implica na diminuição do orçamento geral do estado para 2015. A fim de cobrir com as despesas públicas terá que angariar novas fontes de receita ou reduzir as despesas, caso contrário recorrerá a dívida pública (RELATÓRIO ECONÓMICO DE ANGOLA, 2014).

Deste modo, intensificam-se os esforços por parte do executivo de Angola, de formas a investir em setores como agricultura, construção e indústria de transformações. Tendo em vista a elevação destes setores no produto interno bruto, e em contrapartida a redução do percentual de participação do petróleo na economia deste país.

## 2.11 CARACTERIZAÇÃO DA CONTABILIDADE EM ANGOLA

Considera-se que a introdução da contabilidade em Angola, esta dívida em dois períodos: Angola como colônia de Portugal e Angola independente. Deste modo, no primeiro período, Angola sofreu a influência da contabilidade portuguesa.

No segundo período (independência) foi criado em 1976, o Ministério das Finanças que é o órgão responsável pela regulamentação da contabilidade em Angola. Este instituiu em 1982, o Plano Geral da Contabilidade - instrumento norteador no processo de escrituração - que continua em vigor, porém foi atualizado em 2001, adequando as normas do IASB (BARROS, 2011).

Contudo, apesar das alterações feitas no PGC, este ainda encontra divergências em relação as normas internacionais. O que deve ser revisto pelas autoridades competentes. Visto que a harmonização das normas contábeis é um fenómeno mundial e faz-se necessária pela comparabilidade que proporciona além da consistência dessas informações.

No intuito de proporcionar aos usuários desta pesquisa uma visão da organização da contabilidade em Angola, apresenta-se o quadro 4:

Quadro 4 - Organização da contabilidade angolana

Órgãos de Regulamentação	Enquadramento Legal	Organização da classe	Designação dos Profissionais
<p><b>Ministério das Finanças:</b> Elabora normas e regulamentos que regem a contabilidade pública e privada.</p> <p><b>Banco Nacional de Angola:</b> Responsável pela elaboração de instrumentos e regulamentação do sistema financeiro.</p>	<p><b>PGC:</b> Regulamenta a escrituração contábil. É obrigatório para as sociedades comerciais e empresas públicas.</p> <p><b>Contif:</b> Plano de contas para as instituições financeiras.</p>	<p><b>OCPCA:</b> Apoia o governo no que concerne aos aspectos contábeis e fiscais.</p>	<p><b>Técnicos de conta:</b> Para os que possuem bacharelato em Ciências Contábeis.</p> <p><b>Contabilistas:</b> Os que possuem ensino médio de contabilidade ou graduação em áreas como Economia e Finanças.</p>

Fonte: Elaborado pela Autora de acordo com Almeida (2015)

Os técnicos de conta e os contabilistas citados no quadro 4 devem registrar-se no Ministério das Finanças, assim como no OCPCA. Estima-se que existem 4.800 contadores registrados para um universo de 160 mil empresas (CLASSE CONTÁBIL, 2015). Entretanto, as organizações angolanas obrigadas a ter

contabilidade organizada são as médias e as grandes empresas, sendo que as MPE, não são obrigadas. Por este fato muitas destas empresas não possuem qualquer contabilidade.

O Ministério das Finanças em 2014 atualizou a lista dos grandes contribuintes, estes são obrigados a publicar suas demonstrações contábeis, esta lista conta com 486 empresas. Por conseguinte, o governo de Angola, instituiu a obrigatoriedade de todas as empresas, a partir do exercício de 2017 a terem contabilidade organizada (REFORMA FISCAL, 2015).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica é aclarada como sendo ações propostas para encontrar a solução de um problema. Por meio de procedimentos racionais e sistemáticos. Pinheiro (2010) ressalta também que um processo de construção de conhecimento pode gerar um novo conhecimento ou reforçar um conhecimento preexistente.

Para se conduzir a pesquisa científica é necessário a utilização de métodos científicos. De acordo com Pinheiro (2010, p. 18) método “é um conjunto de processos ou operações que se deve empregar na investigação científica.”

Estabelecidos o conceito de pesquisa e método, percebe-se que toda a pesquisa deve ser conduzida utilizando-se métodos que norteiam a elaboração da mesma. Deste modo, esse capítulo aborda sobre os meios utilizados para orientação deste trabalho científico.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A presente pesquisa quanto aos seus objetivos, classifica-se em descritiva. Pois explica a função da contabilidade gerencial e quais as ferramentas que esta utiliza, a fim de gerar informações para os gestores. De acordo com Andrade (2007, p.114) na pesquisa descritiva,

Os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

No que concerne aos procedimentos, esta pesquisa é um estudo de caso, bibliográfica e documental. A investigação será conduzida por meio de um estudo de caso em uma empresa do ramo de prestação de serviços de entretenimento. O estudo de caso na opinião de Pinheiro (2010) é o exame aprofundado de um ou mais objetos de maneira que se permita o amplo e minucioso conhecimento.

Considera-se bibliográfica pelo fato de utilizar-se de referencial teórico, tais como livros, publicações periódicas, material electrónico e artigos para

fundamentar o tema proposto. A pesquisa bibliográfica visa coletar informações sobre o tema que já foram publicados (MARCONI; LAKATOS, 2008).

No entendimento de Marconi e Lakatos (2008, p.48) a característica da pesquisa documental é “a fonte da coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser recolhidas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre ou depois.”

Este trabalho científico é ainda documental, pelo fato de serem coletadas informações documentais da empresa em estudo para que possa atingir o objetivo central da pesquisa.

Referente a abordagem do problema, a pesquisa classifica-se em qualitativa. Na pesquisa qualitativa, Pinheiro (2010, p.20) afirma que “a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.”

A referida pesquisa descreve quais serão os benefícios em termos organizacionais da implantação de ferramentas contábeis gerências, em empresa prestadora de serviço de entretenimento em Angola.



## 4 ESTUDO DE CASO

Aclarados os aspectos inerentes ao tema da pesquisa e estabelecida a metodologia a ser aplicada, obtém-se as bases para a construção do estudo prático. Neste ínterim, este capítulo propõe-se a atender o objetivo geral desta pesquisa. Para tal, descreve-se a organização objeto de estudo e posteriormente elabora-se a proposta de implantação de ferramentas contábeis gerenciais.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Tendo em vista alcançar os objetivos específicos propostos, neste tópico descreve-se a organização de estudo, contemplando um resumo histórico da empresa, sua situação societária, seu ramo de negócio, assim como a caracterização da gestão do empreendimento.

#### 4.1.1 Histórico

A empresa em estudo tem como razão social, Platina Line e opera no ramo de comunicação social e publicidade. Situa-se na capital de Angola, nomeadamente Luanda. Derivou da ideia de um empreendedor angolano, que após verificar a necessidade de *sites* que abordassem sobre entretenimento em Angola, criou em 24 de dezembro de 2011, um portal com este conteúdo.

No entanto, até meados de 2012 apenas existia o endereço eletrônico, pois a organização não tinha sede física e não estava formalizada. Com a demanda de clientes que exigiam praticar negócios com empresas legalmente reconhecidas e a necessidade por parte do fundador de obter um maior controle das suas operações. A empresa passou a dispor de uma sede própria e obteve personalidade jurídica.

Logo no primeiro ano de operação a Platina Line, tornou-se o maior portal de entretenimento em Angola, sendo a principal referência a nível de notícias cor de rosa. Atualmente a Platina Line possui o maior número de seguidores no *Instagram* (140.000) e no *Facebook* (270.000). Além de receber 30 mil visitas diárias de acordo com o *Google Analytics*.

#### 4.1.2 Situação societária

A Platina Line classifica-se como empresa de pequeno porte<sup>7</sup>. Constituída sobre a forma de sociedade limitada<sup>8</sup>, possui dois sócios. Sendo na legislação tributária angolana, contribuinte do imposto industrial. O quadro 5 demonstra como foi constituída a sociedade:

Quadro 5 - Composição societária da empresa Platina Line

Capital Social: \$ 1.000,00			
Sócios	Função	% Capital Social	Capital subscrito
Sócio A	Sócio diretor: coordena e gerência toda a linha editorial. Aprova ou reprova publicidades, decisões comerciais e contratações.	90%	\$ 900,00
Sócio B	Investidor	10 %	\$ 100,00

Fonte: Elaborado pela Autora

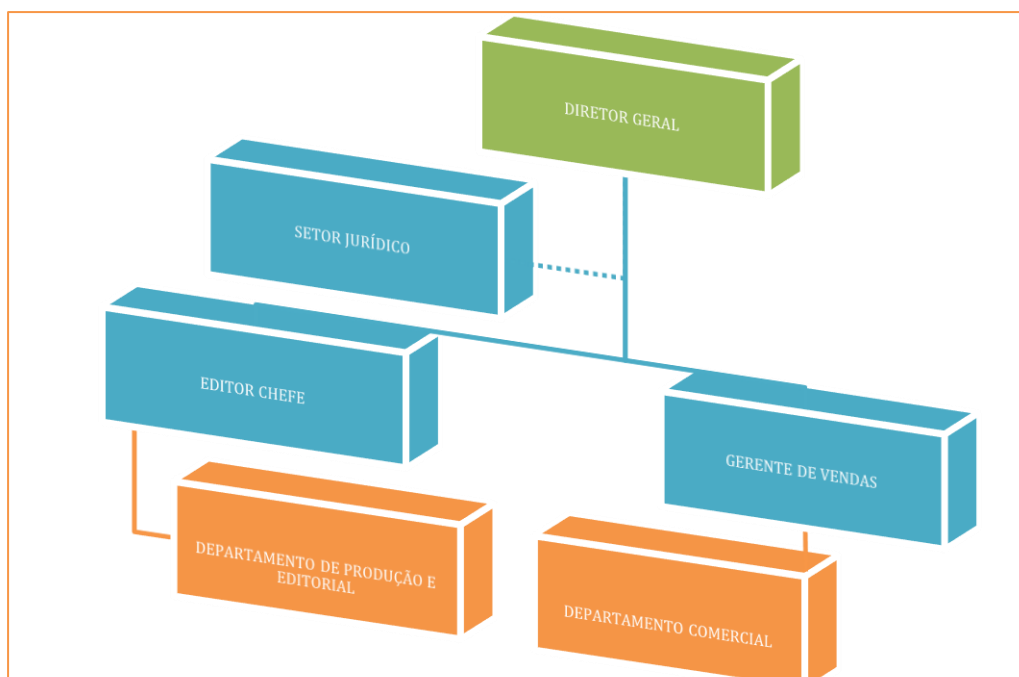
#### 4.1.3 Estrutura funcional

Atualmente a Platina Line possui 12 colaboradores, distribuídos pelos departamentos de produção e editorial e departamento comercial. O departamento de produção e editorial responsabiliza-se pela produção de conteúdo de vídeos, fotos e textos para o portal, televisão e rádio. Já o departamento comercial encarrega-se do tratamento e processamento de contratos publicitários. Além de cuidar das vendas com publicidade e comercializar espaços. A Platina Line conta também, com um setor jurídico terceirizado, que tem a incumbência de tratar de ações trabalhistas e civis, realizar contratos e prestar assessoria geral. Seguindo este contexto, o organograma da empresa apresenta-se da seguinte forma:

<sup>7</sup> De acordo com a legislação de Angola, empresas de pequeno porte são aquelas que possuem mais de 10 trabalhadores e até 100 trabalhadores e/ou tenham faturamento bruto anual, superior ou equivalente a USD 250 mil e igual ou inferior a USD 3 milhões. O que equivale em reais a uma faixa de 750 mil a até 9 milhões (ANGOLA, 2011).

<sup>8</sup> Uma sociedade limitada em Angola, deve ter no mínimo dois sócios, o capital mínimo exigido é de USD 1.000,00. Em reais este valor representa a quantia de 3 mil (ANGOLA, 2011).

Figura 5 - Organograma da Platina Line

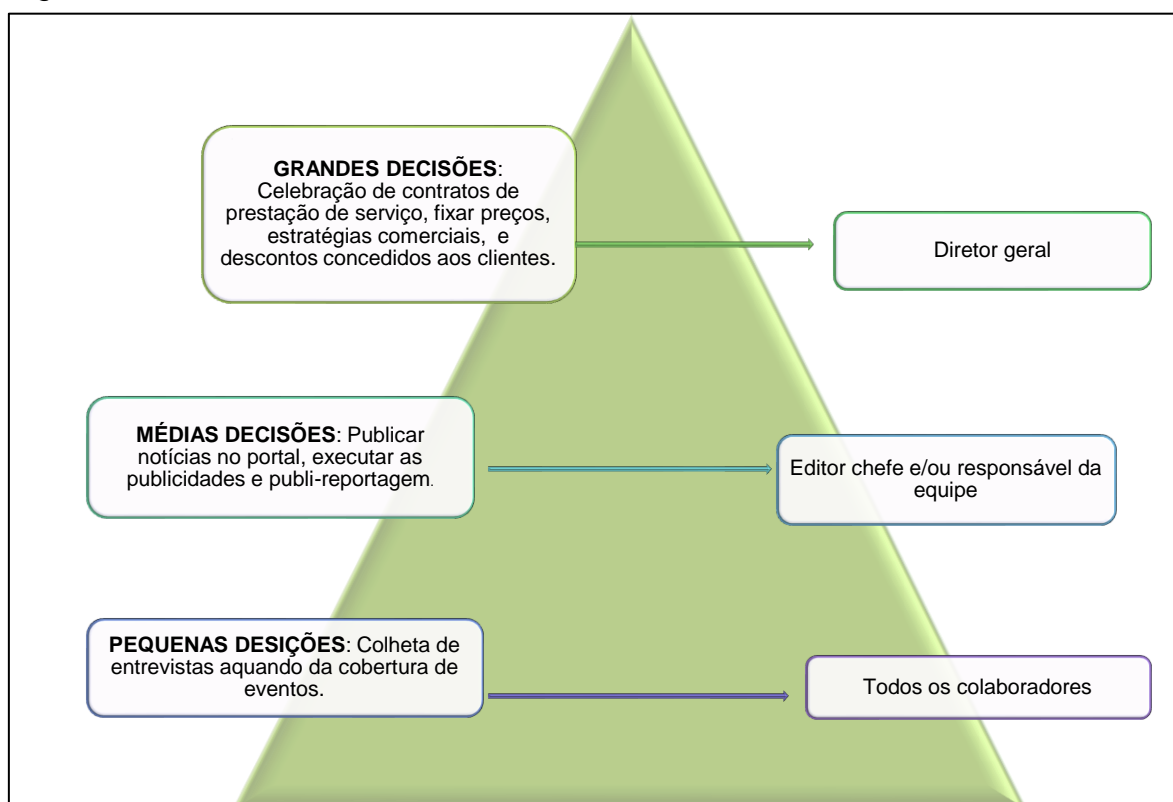


Fonte: Elaborada pela Autora

Percebe-se pela figura 5 que a Platina Line, não possui contabilidade organizada, visto que seu organograma não apresenta um setor de contabilidade interna ou terceirizado.

Quanto ao processo de tomada de decisão procede-se de forma descentralizada, sendo que as deliberações são segregadas em níveis. Cada colaborador dependendo do grau da decisão tem autonomia para decidir. De forma a exemplificar este processo, expõe-se a figura 6.

Figura 6 - Níveis de decisão



Fonte: Elaborada pela Autora

De acordo com apresentado, os colaboradores da Platina Line, em conformidade com as suas atribuições, têm autonomia para tomar decisões.

#### 4.1.4 Serviços

Como órgão de comunicação social e publicidade, a Platina Line presta vários serviços, para atender a demanda dos seus clientes. Estes serviços são descritos da seguinte forma:

**Gestão nas redes sociais de figuras públicas e empresas:** A organização conta com o serviço de agenciamento de artistas angolanos, bem como para as empresas. Este gerenciamento é feito por meio de publicações no *Facebook*, *Instagram* e *Twitter* em nome dessas entidades. Precedentemente os cantores angolanos divulgavam seus clipes na televisão. Hoje a Platina faz a divulgação desses vídeos, e ainda fornece esses vídeos para a televisão.

**Publicidade:** Serviços ofertados para entidades que visam divulgar sua marca na revista eletrônica.

**Publi-reportagem:** Estes serviços destinam-se para as empresas que queiram seus produtos reportados no portal. Difere da publicidade por ter um caráter mais detalhista e informativo sobre os produtos, eventos e atividades que determinada organização oferta.

**Serviço de Rádio e Televisão:** Fazem parte da nova gama de produtos da empresa. O serviço de rádio surgiu de uma parceria com uma emissora angolana, deste modo foi criado o programa *Platinando* que vai ao ar todos os domingos e aborda sobre conteúdos publicados no portal. Na TV a cabo, precisamente no canal *Jango Music*, quinzenalmente vai ao ar o *Platinando*, a mesma designação que o programa da rádio, porém com roteiro e formato adaptado para a televisão.

No quadro 6 ilustram-se alguns anúncios publicados no portal da Platina Line.

Quadro 6 - Serviços de publicidade



Figura 1 - Anúncio de oferta de canais de TV a cabo

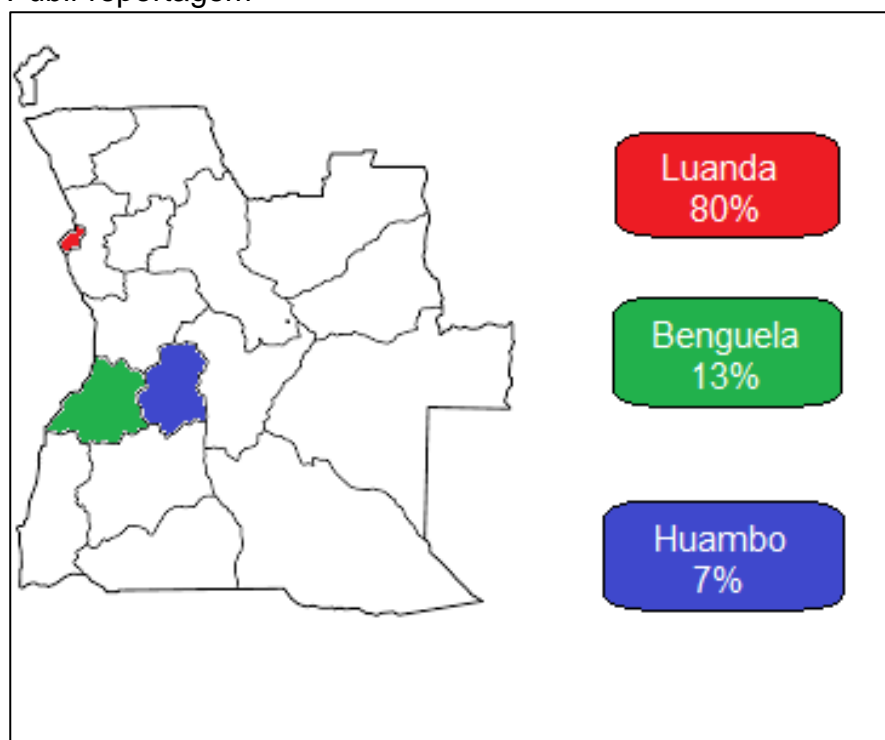


Figura 2 - Publicidade do Restaurante e Lounge - Artz

Fonte: Elaborado pela Autora

A Platina Line presta mais de um serviço, por este fato há peculiaridades nas regiões de venda. Sendo que serviços como o de TV e Rádio abrangem todo o território angolano. Ao passo que a demanda por serviços de publicidade e agenciamento de figuras públicas, encontram-se na capital, Luanda. No entanto a demanda pelo serviço de publi-reportagem, além de Luanda, abrange também outras províncias de Angola, de acordo com a figura 7.

Figura 7 - Mapa Percentual do faturamento regional do serviço de Publi-reportagem



Fonte: Elaborada pela Autora

#### 4.1.5 Mercado de atuação

O mercado em que a empresa atua, jornalismo digital apresenta-se em evolução. Considerado embrionário em Angola, onde existem poucos portais com estrutura e organizados. Tendo em vista, que a Platina Line não possui concorrentes diretos, mas sim, indiretos. Uma vez que há no mercado angolano revistas impressas que prestam serviços semelhantes.

A carteira de clientes esta composta por empresas como a Unitel, Zap, DSTV, Casinos de Angola, RBS STORE e figuras públicas de Angola. No quadro 7 ilustram-se os principais clientes da Platina Line.

Quadro 7 - Principais clientes da empresa Platina Line

 <p><b>Figura 3 - Segunda maior operadora de TV por assinatura de Angola</b></p>	 <p><b>Figura 4 - Maior operadora de telefonia móvel de Angola</b></p>
 <p><b>Figura 5 - Operadora de TV por assinatura</b></p>	 <p><b>Figura 6 - Empresa de produção e comercialização de vestuários</b></p>

Fonte: Elaborado pela Autora

## 4.2 DIAGNÓSTICO

A Platina Line nos últimos anos tem apresentado um crescimento notável. Transitou de um portal que inicialmente apenas concedia notícias de entretenimento, sem auferir receitas, para uma organização formalizada e com estabilidade no mercado.

Todavia, apesar do desenvolvimento das suas operações e do seu crescimento econômico-financeiro, a Platina Line carece de um sistema de planejamento e controle das suas atividades. Sendo estas funções exercidas de forma empírica. Diante deste cenário, propõe-se a elaboração de uma proposta orçamentária, bem como o relatório gerencial. Tendo em vista ao aperfeiçoamento do processo decisório.

## 4.3 ELABORAÇÃO DE UMA PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA

A abordagem prática deste estudo consiste na elaboração de uma proposta orçamentária e posteriormente um relatório gerencial, na empresa Platina Line. Sendo assim, os próximos subtítulos têm a finalidade de identificar e demonstrar os passos necessários para a construção do objetivo central desta pesquisa.

### 4.3.1 Premissas orçamentárias

O primeiro passo para a execução do orçamento são as definições das premissas. Estas foram elaboradas tendo em conta o histórico económico e financeiro da Platina Line, no ano de 2014. Bem como os objetivos e metas por parte da alta direção. Considerando tal-qualmente os aspectos internos e externos a empresa.

Neste sentido, o quadro 8 expõe as premissas para o exercício económico-financeiro de 2015.

Quadro 8 - Premissas orçamentárias

FATURAMENTO ANO DE 2015	2014		2015
<b>Serviços</b>		<b>Variação %</b>	
Publicidade	\$150 000,00	66,67%	\$250 000,00
Publi-reportagem	\$23 000,00	-13,04%	\$20 000,00
Agenciamentos de figuras publicas	\$50 000,00	-66,67%	\$30 000,00
Serviço de Tv	\$100 000,00	300,00%	\$400 000,00
Serviço de rádio	\$40 000,00	0,00%	\$40 000,00
<b>SAZONALIDADE DAS VENDAS</b>	<b>1.º SEM/15</b>		<b>2.º SEM/15</b>
Publicidade e Publi-reportagem	51%		49%
<b>REGIÕES DE VENDA</b>	<b>Luanda</b>	<b>Huambo</b>	<b>Benguela</b>
Publi-reportagem	80%	7%	13%
<b>IMPOSTOS SOBRE SERVIÇOS</b>			
5% sobre o faturamento			
<b>CUSTOS DOS SERVIÇOS PRESTADOS</b>			
Crescimento de 3,71%			
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>			
Administrativas	10,13%		
Comerciais	20,54%		
Financeiras	0,00%		
<b>SALÁRIOS</b>			
Crescimento de 10% a partir do mês de julho			
<b>INVESTIMENTOS</b>			
Aquisição de maquinas e equipamentos	3600		
Obras de melhoria	5000		

Fonte: Elaborado pela Autora

Estabelecidas as premissas orçamentárias, o próximo passo são as elaborações das peças orçamentárias.

<sup>9</sup> Os valores monetários do orçamento são expressos em dólares americanos.



### 4.3.2 Orçamento das receitas

Após a definição das premissas, conduz-se para a elaboração do orçamento de vendas. Do qual têm-se como norteadores para a sua composição, o faturamento alcançado no ano anterior, os contratos de prestação de serviços arcados pela Platina Line e a isenção de novos clientes. Desta forma, o orçamento das receitas apresenta-se no quadro 9:

Quadro 9 - Orçamento das receitas

FATURAMENTO - ANO 2015	ACUM	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM
Sazonalidade (Publi. E Publi-reportagem)	100%	28%	23%	20%	29%
Publicidade	250.000	70.000	57.500	50.000	72.500
Publi-reportagem	20.000	5.600	4.600	4.000	5,800
Agenciamento de figuras públicas	30.000	7.500	7.500	7.500	7,500
Serviço de TV	400.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Serviço de Rádio	40.000	10.000	10.000	10.000	10.000
TOTAL	740.000	193.100	179.600	171.500	195.800

Fonte: Elaborado pela Autora

De acordo com o apresentado no quadro 9 apenas os serviços de publicidade e publi-reportagem variam de acordo com a época do ano. Sendo os meses de novembro e dezembro, os que registam maior crescimento. Pelo fato de nesta época surgirem as ofertas de Natal e as festas de *Réveillon*.

Os serviços de publi-reportagem e agenciamento de figuras públicas apresentaram variação negativa em relação ao ano passado em função da crise no mercado petrolífero, que consequentemente afeta outros setores da economia de Angola.

Por outro lado, planeja-se triplicar o faturamento do serviço de TV, com a celebração de um novo contrato no mês de janeiro. Quanto ao serviço de Rádio, calcula-se que não haverá variação no faturamento, pois não há previsão de alteração contratual.

#### 4.3.2.1 Impostos sobre os serviços

Na legislação de Angola, incide sobre os serviços da Platina, o imposto sobre consumo<sup>10</sup>, da qual as alíquotas variam de 5 a 10 %. Pela natureza desses serviços a alíquota é de 5 % sobre os serviços prestados, sendo este imposto devido mensalmente. O quadro 10 exhibe a projeção para este imposto.

Quadro 10 – Orçamento de imposto sobre serviços

<b>IMPOSTO SOBRE OS SERVIÇOS</b>	<b>1º SEM/15</b>	<b>2º SEM/15</b>
Imposto sobre consumo - 5 %	\$16 135,00	\$20 865,00

Fonte: Elaborado pela Autora

Após a projeção das receitas dos serviços e dos impostos incidentes sobre estas, elabora-se o orçamento dos custos dos serviços prestados.

#### 4.3.3 Orçamento de custos dos serviços prestados

Relativamente a custos de produção, a Platina Line, pela natureza dos seus serviços, não possui estoques e seus custos são na sua totalidade fixos. Para os custos dos serviços prestados, projetou-se um crescimento de 3,71% em relação ao ano de 2014, devido a estes custos não variarem de acordo com os serviços.

Quadro 11 - Custo dos serviços prestados

<b>CSP-2015</b>	
<b>Mão-de-obra</b>	112. 517
<b>Aluguel</b>	19 .231
<b>Energia</b>	245
<b>Água</b>	214
<b>Alimentação</b>	9.231
<b>Combustível</b>	2.100
<b>Internet</b>	4.431
<b>Hospedagem do site</b>	12.000
<b>Custo total dos serviços</b>	159.968

Fonte: Elaborado pela Autora

<sup>10</sup> O imposto sobre o consumo é devido pelo produtor ou importador do bem ou pelo prestador de serviços, embora seja economicamente suportado pelo adquirente do bem ou serviço (GUIA FISCAL ANGOLA, 2015).

Posteriormente a projeção de custos, elabora-se orçamento dos gastos para desempenhar as atividades rotineiras da Platina Line.

#### 4.3.4 Orçamento das despesas operacionais

Neste orçamento vincula-se os gastos que a Platina Line desembolsa para a execução das suas atividades. Inicialmente serão apresentados o orçamento para os salários. Projeta-se para estes, um aumento salarial na ordem de 10% no departamento comercial, a partir do mês de julho. Ao passo que para o pró-labore planejou-se acréscimo de 12%, a computar desde o início do exercício de 2015. Os reajustes salariais devem-se ao crescimento das operações. Estes podem ser verificados nos quadros 12 e 13.

Quadro 12 - Orçamento de salários - administrativo

Salários Administrativo	1ºSEM/15	2ºSEM/15
<b>Pró-Labore</b>	24.000	24.000
<b>Encargos sobre a folha</b>	4.440	4.440
<b>TOTAL</b>	<b>28.440</b>	<b>28.440</b>

Fonte: Elaborado pela Autora

Quadro 13 - Orçamento de salários - comercial

Salário Comercial	1ºSEM/15	2ºSEM/15
<b>Nº de Funcionários</b>	2	2
<b>Salários</b>	9.000	9.900
<b>Encargos sobre a folha</b>	998	1.141
<b>TOTAL</b>	<b>9.998</b>	<b>11.041</b>

Fonte: Elaborado pela Autora

Os encargos sobre a folha expostos no quadro 12 correspondem ao imposto de rendimento de trabalho<sup>11</sup> e ao INSS. Referente aos encargos do setor

---

<sup>11</sup> Os sujeitos passivos do IRT em Angola, estão divididos em grupos (A, B e C) consoante a forma de rendimento. No caso do Pró-labore, enquadra-se no grupo B, e a este grupo aplica-se o percentual de 15% sobre os rendimentos, deduzido de certas despesas. Nos casos, em que a empresa não dispõe de contabilidade organizada, essa dedução é feita aplicando o percentual de 70% sobre os rendimentos (GUIA FISCAL ANGOLA, 2015).

comercial, também incidem sobre a folha: o **IRT** e o **INSS**<sup>12</sup>. Obteve-se o valor do IRT, deduzindo do salário o INSS suportado pelo empregado, deste valor, reduz-se a parcela isenta do IRT. Na diferença aplicou-se o percentual cabível e posteriormente acrescentou-se a parcela fixa. Quanto as contribuições aplicam-se o percentual de 11% sobre os salários, em que 8% é de responsabilidade patronal e os 3% são suportados pelos trabalhadores.

Já o quadro 14 para além dos salários, engloba também outras despesas operacionais.

Quadro 14 - Orçamento das despesas – Ano de 2015

DESPESAS OPERACIONAIS	ACUM	1º TRIM/15	2º TRIM/15	3º TRIM/15	4ºTRIM/15
<b>ADMINISTRATIVAS</b>	<b>71.332</b>	<b>18.018</b>	<b>17.592</b>	<b>18.123</b>	<b>17.599</b>
Pró-labore e encargos	56.880	14.220	14.220	14.220	14.220
Água	1.050	263	263	263	263
Energia	28	8	6	6	8
Telefone	90	25	21	18	26
Aluguel do escritório	1.923	481	481	481	481
Material de expediente	5.100	1.275	1.275	1.275	1.275
Serviço de limpeza	3.600	900	900	900	900
Material de Higiene e limpeza	340	85	85	85	85
Assessoria jurídica	955	420	-	535	-
Internet	443	111	111	111	111
Alimentação	923	231	231	231	231
<b>COMERCIAIS</b>	<b>31.253</b>	<b>7.920</b>	<b>7.368</b>	<b>7.642</b>	<b>8.323</b>
Salários e encargos	21.039	4.999	4.999	5.521	5.521
Propaganda e publicidade	6.000	1.860	1.320	1.080	1.740
Brindes	1.100	275	275	275	275
Energia	52	15	12	10	15
Telefone	182	51	42	36	53
Internet	886	222	222	222	222
Alimentação	1.994	498	498	498	498
<b>FINANCEIRA</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>
Manutenção Bancária	100	25	25	25	25
<b>Total</b>	<b>102.686</b>	<b>25.962</b>	<b>24.985</b>	<b>25.791</b>	<b>25.948</b>

Fonte: Elaborado pela Autora

<sup>12</sup> A alíquota correspondente ao pró-labore é de 8% e esta aplica-se sobre o rendimento bruto.

Elaboradas as peças orçamentárias, o próximo passo são as projeções das demonstrações contábeis.

#### 4.4 PROJEÇÕES DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Esta etapa do orçamento consiste na construção de demonstrações contábeis, a fim de evidenciar o que se projeta para resultado econômico e financeiro.

##### 4.4.1 Demonstração do resultado do exercício

A demonstração do resultado do exercício permite conhecer o desempenho econômico da empresa em um dado período. Para a projeção da DRE da Platina Line, utilizou-se as peças orçamentárias já retratadas. O quadro 15 exibe a projeção econômica da Platina, para o ano de 2015.

Quadro 15 - Projeção trimestral da DRE – Platina Line

DRE - TRIMESTRAL	ACUM	1º TRIM	2ºTRIM	3ºTRIM	4ºTRIM
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	740.000	168.100	154.600	196.500	220.800
Publicidade	250.000	70.000	57.500	50.000	72.500
Publi-reportagem	20.000	5.600	4.600	4.000	5.800
Agenciamento de figuras públicas	30.000	7.500	7.500	7.500	7.500
Serviço de TV	400.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Serviço de Rádio	40.000	10.000	10.000	10.000	10.000
<b>DEDUÇÕES DA RECEITA</b>	37.000	8.405	7.730	9.825	11.040
Imposto sobre consumo	37.000	8.405	7.730	9.825	11.040
Receita Líquida de vendas	703.000	159.695	146.870	186.675	209.760
<b>(-) Custo dos serviços prestados</b>	159.968	38.601	38.588	41.378	41.400
<b>RESULTADO BRUTO</b>	543.032	121.094	108.282	145.297	168.360
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	102.586	25.937	24.960	25.766	25.923
Administrativas	71.332	18.018	17.592	18.123	17.599
Comerciais	31.253	7.920	7.368	7.642	8.323
<b>Resultado Financeiro Líquido</b>	100	25	25	25	25
Receitas Financeiras					
Despesas Financeiras	100	25	25	25	25
<b>RESULTADO ANTES DO I.INDUSTRIAL</b>	440.347	95.132	83.297	119.506	142.412
Imposto sobre consumo	28.623	6.184	5.414	7.768	9.257
<b>LUCRO/PREJ. LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	411.724	88.948	77.883	111.738	133.155

Fonte: Elaborado pela Autora

#### 4.4.2 Demonstração do fluxo de caixa

Diferente da DRE, que demonstra o que a Platina projeta de resultado econômico, a DFC esboça o posicionamento financeiro da Platina Line. Evidenciando o que a Platina espera que entre para o caixa e saia no exercício de 2015.

Quadro 16 - Projeção trimestral da DFC – Platina Line

FLUXO DE CAIXA - TRIMESTRAL	1ºTRIM	2ºTRIM	3ºTRIM	4ºTRIM
<b>ENTRADAS OPERACIONAIS</b>	<b>169.013</b>	<b>169.013</b>	<b>169.287</b>	<b>169.013</b>
Recebimento de vendas	169.013	169.013	169.287	169.013
<b>SAÍDAS OPERACIONAIS</b>	<b>79.127</b>	<b>76.692</b>	<b>84.736</b>	<b>87.619</b>
Folha de pagamento Produção	24.000	24.000	26.400	26.400
Folha de pagamento Administrativo	12.000	12.000	12.000	12.000
Folha de pagamento Comercial	4.500	4.500	4.950	4.950
Gastos Indiretos de Produção	11.870	11.858	11.851	11.873
Gastos do Administrativo	3.798	3.372	3.903	3.379
Gastos do Comercial	2.921	2.369	2.122	2.803
Tributárias	20.038	18.594	23.511	26.215
<b>GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA</b>	<b>89.886</b>	<b>92.320</b>	<b>84.550</b>	<b>81.394</b>
<i>ENTRADA/SAÍDA FINANCEIRA</i>	25	25	25	25
Entrada Financeira	-	-	-	-
Saída Financeira	25	25	25	25
<b>GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA</b>	<b>89.861</b>	<b>92.295</b>	<b>84.525</b>	<b>81.369</b>
<b>INVESTIMENTOS</b>	-	-	<b>5.000</b>	<b>3.600</b>
Investimento Produção e Comercial	-	-	5.000	-
<b>EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS</b>	-	-	-	-
<i>ENTRADAS E SAÍDAS NÃO OPER.</i>	-	-	-	-
<b>FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO</b>	<b>89.861</b>	<b>92.295</b>	<b>79.525</b>	<b>77.769</b>
<b>SALDO DE CAIXA ANTERIOR</b>		<b>89.861</b>	<b>182.156</b>	<b>261.681</b>
<b>SALDO ATUAL DE CAIXA E EQUIVALENTES</b>	<b>89.861</b>	<b>182.156</b>	<b>261.681</b>	<b>339.450</b>

Fonte: Elaborado pela Autora

Projetados os demonstrativos contábeis para o ano de 2015, faz-se necessário um acompanhamento do que foi realizado, por meio de um relatório gerencial.

#### 4.5 RELATÓRIO GERENCIAL

Após a realização das peças orçamentárias, bem como as projeções das demonstrações do fluxo de caixa e do resultado do exercício, executou-se uma análise do que foi realizado até o primeiro trimestre de 2015. Com o propósito de avaliar o desempenho econômico, financeiro e operacional, da Platina Line. Para tal utilizou-se como balizadores, indicadores como número de clientes, receita operacional bruta, caixa líquido entre outros.

A abordagem genérica dos dados operacionais e econômico-financeiros constam no apêndice A, onde apresenta-se o relatório gerencial da Platina Line, para o primeiro trimestre de 2015.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A referida pesquisa objetivou propor um modelo de implantação de ferramentas contábeis gerenciais. Estas ferramentas estão inseridas no âmbito da contabilidade gerencial. Por meio da contabilidade gerencial, se extrai informações de natureza operacional e financeira, de forma que as organizações possam conhecer melhor as suas atividades e desta forma munirem-se de informações relevantes para nortear o processo decisório.

Ressalta-se que a contabilidade gerencial difere da financeira principalmente pelo fato da informação destinar-se exclusivamente aos usuários internos e desta forma, não necessita seguir normas pré-estabelecidas para a sua implantação. Cabendo ao contador gerencial a tarefa de extrair os dados para composição das ferramentas e adaptá-los as necessidades das empresas.

À vista disto, foi realizado um estudo de caso na presente pesquisa, onde utilizou-se as ferramentas orçamento e relatório gerencial, em uma empresa de prestação de serviço de entretenimento, em Angola. Esta organização carecia de um controle efetivo das suas operações, uma vez que as exercia de forma empírica. Com o orçamento a empresa objeto de estudo, tem as suas metas e planos para o ano de 2015, quantificados e servirá de base para o gestor verificar se os planos estão a ser alcançados. Além disto, o relatório gerencial permitirá o acompanhamento do que foi orçado com que o foi realizado, bem como verificar os desvios dos planos e as causas, procurando assim medidas para solucioná-los.

Sendo assim, conclui-se que a problemática desta pesquisa foi respondida, dado que com orçamento e o relatório gerencial foi possível obter um controle adequado das operações e desta forma extrair informações para a tomada de decisão. Assim, objetiva-se que novas pesquisas envolvendo o panorama da contabilidade gerencial em Angola sejam desenvolvidas, visto que é um tema com pouca repercussão neste país e tem muito a ser explorado. Visando deste modo difundir a contabilidade gerencial em Angola e desta forma promover o método científico de planejamento e controle das atividades organizacionais.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Samuel Fernandes de. **Passaporte para Angola**. 2014. Disponível em: <<http://www.mirandalawfirm.com/uploadedfiles/08/28/0002808.pdf>>. Acesso em: 5 maio 2015.

ANDRADE, Maria M. **Introdução á metodologia do trabalho científico**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANGOLA. Lei nº 30/11, 13 de setembro de 2011. **Dispõe sobre as micro, pequenas e médias empresas**. Disponível em: <<http://www.anip.co.ao/index.php?pag=conteudos&id=67>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2008.

BARROS, Marisol Diliansa Figueira de. **Contabilidade em Angola e a Harmonização Contábil em Nível Mundial: Estudo comparativo entre as normas adotadas no Brasil e Angola**. 2011. 144 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2011.

BASSO, Irani P. **Contabilidade geral básica**. 3 ed. Ijuí: Unijuí, 2005.

CANÊDO, Letícia B. **A revolução industrial**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CARDOSO, Ricardo L.; MÁRIO, Pueri do Carmo M.; AQUINO, André. C. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2007.

CLASSE CONTÁBIL. **Falta de contabilistas preocupa Ministério das Finanças de Angola**. 2014. Disponível: <<http://www.classecontabil.com.br/noticias/falta-de-contabilistas-preocupa-ministerio-das-financas-de-angola>>. Acesso em: 2 maio 2015.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade gerencial básica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ERNSTEYOUNG. **Guia fiscal de Angola**. Luanda, 2014.

FERNANDES, Rogério M. **Orçamento empresarial: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

FILHO, José Francisco Ribeiro; LOPES, Jorge; PEDERNEIRAS, Marcleide. **Estudando teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOVERNO DA REPÚBLICA DE ANGOLA. **O perfil de Angola**. 2014. Disponível em: <<http://www.governo.gov.ao/opais.aspx>>. Acesso: 14 abr. 2015.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José C. **Introdução à teoria da contabilidade**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LUNKES, Rogério J. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade básica**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARION, José C.; RIBEIRO, Osni M. **Introdução à contabilidade gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEGLIORINI, Evandir; PARISI, Cláudio (Org.). **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

ONCORPORATE. **Reforma fiscal 2015 Angola**: Imposto industrial. Luanda, 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo, Brasil: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Planejamento orçamentário**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade básica**: contabilidade introdutória e intermediária: textos e exercícios. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PINHEIRO, José. M. **Da iniciação científica ao TCC**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda, 2010.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Básica**. 27 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

RICARDINO, A. **Contabilidade gerencial e societária**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

SÁ, A. Lopes de. **Teoria da contabilidade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **História geral e das doutrinas da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

SÁ, Carlos Alexandre. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2014.

SILVA, António C. R. da; MARTINS, Wilson T.S. **História do pensamento contábil**: com ênfase na história da contabilidade brasileira. Curitiba: Juruá, 2009.

SOUZA, Luiz Eurico de. **Fundamentos da contabilidade Gerencial**: um instrumento para agregar valor. Paraná: Juruá, 2008.

SOUZA, Ramos de. **Guerra civil e do desenvolvimento econômico em Angola.** Revista Produção on-line. [on-line]. Goiás. Disponível em: <<http://www.nee.ueg.br/seer/index.php/economia/article/viewFile/432/348>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE ANGOLA. **Relatório económico de Angola.** Luanda, 2013. 408 p.

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE ANGOLA. **Relatório económico de Angola.** Luanda, 2014. 408 p.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

## **APÊNDICE (S)**

## APÊNDICE A – RELATÓRIO GERENCIAL

**RELATÓRIO GERENCIAL****Resultados do 1º Trimestre de 2015**

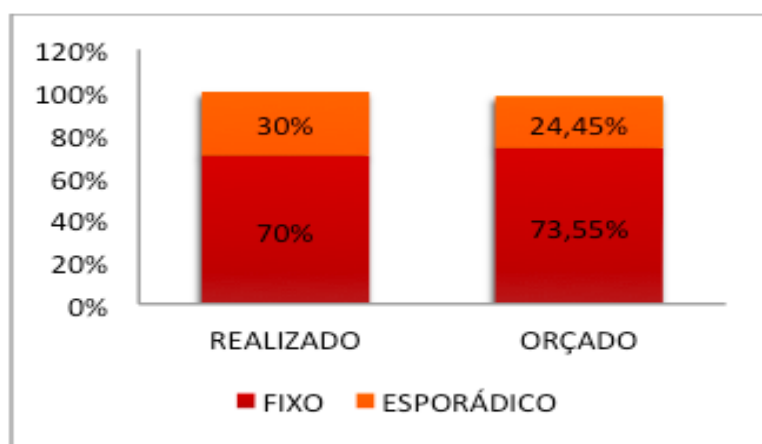
A Platina Line Ltda, apresenta hoje seus resultados econômicos, financeiros e operacionais para o primeiro trimestre de 2015 (1T15), comparando com o que foi orçado para este mesmo período.

<b>PLATINA LINE, LTDA</b>	<b>1T15 / Orçado</b>	<b>1T15/Realizado</b>	<b>Variação %</b>
<b>Dados Financeiros</b>			
Número de clientes	12	10	-16,67 %
Número de empregados	12	12	0%
<b>Dados Econômicos e Financeiros</b>			
Receita Operacional Bruta – USD	169.013	161.651	-4,36 %
Custo dos serviços prestados	38.601	39.915	1,33%
Receita Operacional Líquida - USD	159.695	153.569	- 3,84%
Despesas operacionais	26.280	25.938	1,32%
Lucro Líquido – USD	88.948	82.207	-7,63%
Caixa Líquido	169.013	161.651	-7,83%

**ANÁLISE DO DESEMPENHO OPERACIONAL****CLIENTES**

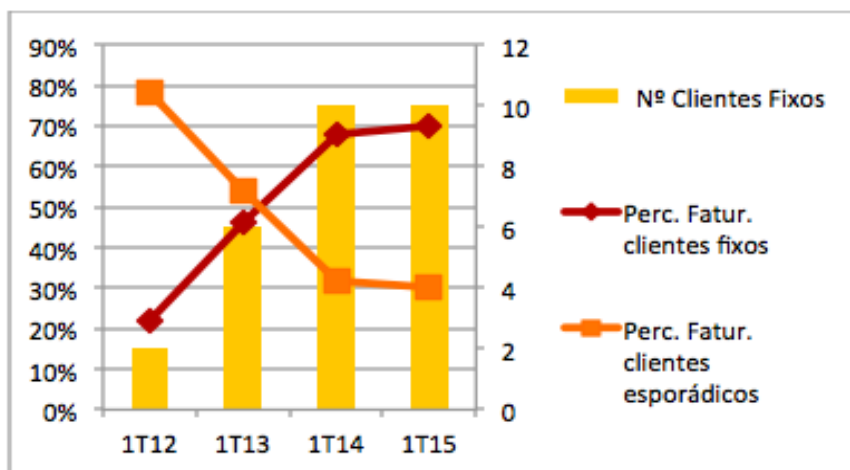
A Platina Line encerrou o trimestre com 10 clientes fixos, dentre estes estão empresas de grande dimensão nacional e internacional, como a Unitel, DSTV, Casinos de Angola e Zap TV. Porém, não alcançou o número de clientes desejáveis para o primeiro trimestre de 2015.

### Percentual de participação dos clientes no faturamento 1T15



A variação do percentual de participação entre os clientes fixos no faturamento orçado e o realizado, foi de menos 4,73 %. O Resultado negativo deve-se a falta de políticas comerciais efetivas para angariar novos clientes.

### Percentual de participação dos clientes nos últimos anos



Em relação aos primeiros trimestres dos anos anteriores, o 1T15, obteve um aumento no percentual de participação dos clientes fixos. No entanto, este aumento é uma consequência do desempenho alcançado no exercício de 2014.

## INDICADORES OPERACIONAIS

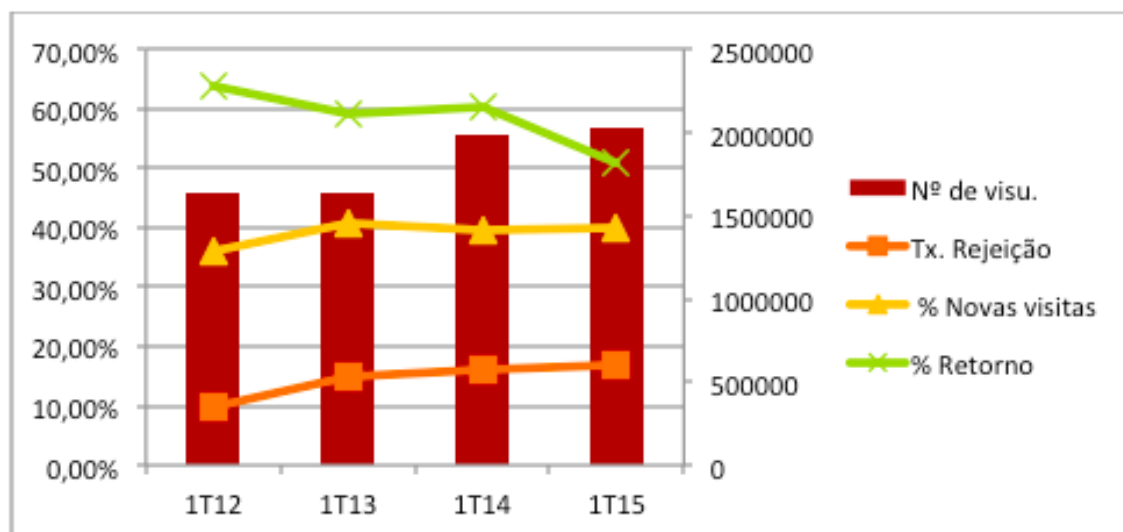
Nos últimos anos a Platina Line tem conquistado cada vez mais seguidores, e seus números de visualizações diárias vem aumentando a cada ano. Fruto do trabalho árduo e do comprometimento de levar informações de qualidade e fidedigna aos seus leitores e/ou clientes.

INDICADOR – Nº de seguidores nas redes sociais

REVISTAS	TRIMESTRE		VARIAÇÃO (%)
	1T15	1T14	1T15/1T14
<b>PLATINA LINE</b>	<b>260000</b>	<b>200000</b>	<b>30,00%</b>
CARAS	16000	13462	18,85%
CHOCOLATE	9000	6027	49,33%
<b>ANGORÚSSIA</b>	<b>90000</b>	<b>50000</b>	<b>80,00%</b>
SUPER FASHION	20000	15665	27,67%

A Platina Line neste trimestre possui o maior número de seguidores nas redes sociais, face aos seus principais concorrentes. Entretanto, comparando a variação do número de seguidores do 1T15 com o 1T14, observa-se que a Platina fica em 3º lugar, em relação aos seus concorrentes, com 30 % de variação.

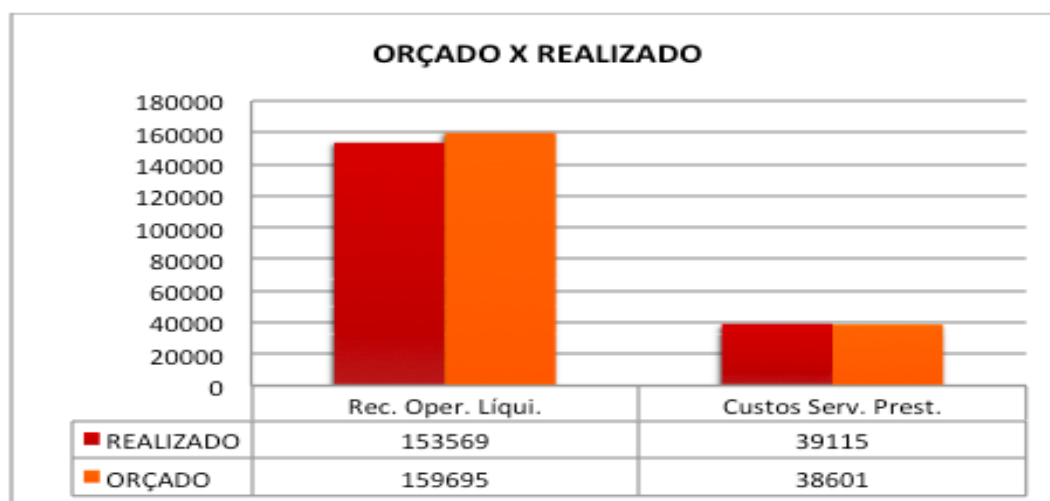
INDICADOR – Nº de visualizações no portal



**INDICADOR – Nº de visualizações (Variação 1T15/1T14)**

INDICADOR	TRIMESTRE		VARIAÇÃO (%)
	1T15	1T14	1T15/1T14
Nº de Visualizações	2030150	1984088	2,32%
% Novas Visitas	40,12%	39,63%	1,24%
% Usuários			
Habituais	50,88%	60,37%	-15,72%
Tx. Rejeição	16,90%	15,89%	6,36%

O número de visualizações no portal no 1T15 apresentou uma variação positiva de 2,32%, em comparação com 1T14. Mas, o indicador do percentual de retorno dos visitantes decresceu em 15,72 %. O que acarretou no acréscimo da taxa de rejeição (6,36%) dos usuários do portal.

**DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO****Receita operacional líquida e custo dos serviços em 1T15**

No primeiro trimestre de 2015, a ROL realizada obteve um decréscimo na ordem de 3,84% em comparação com o orçamento. Tal fato deve-se pela redução da demanda pelos serviços de publi-reportagem. Bem como a lacuna na isenção de novos clientes. Em contrapartida os custos aumentaram em 1,14%.



### DESPESAS OPERACIONAIS

Despesas Operacionais	1T15		Variação (%)
	REALIZADO	ORÇADO	Real. X Orç.
Administrativas	18220	18018	1,12%
Comerciais	8059	7920	1,77%

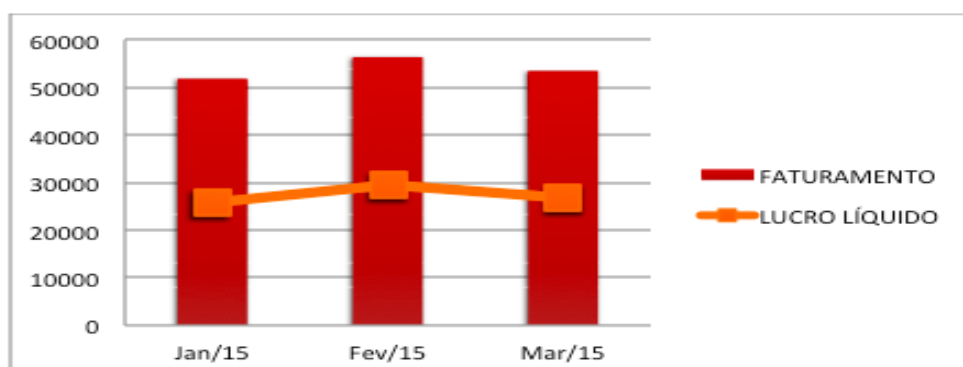
Em média as despesas operacionais em comparação com o orçado aumentaram em 1,32%, o que representa em valor monetário 343 USD. Tal fato deve-se ao acréscimo nos gastos com energia, alimentação e telefone.

### LUCRO LÍQUIDO

RESULTADO ECONÔMICO	1T15		Variação (%)
	REALIZADO	ORÇADO	REAL. X ORÇ.
LUCRO LÍQUIDO	82162	88948	-7,63%

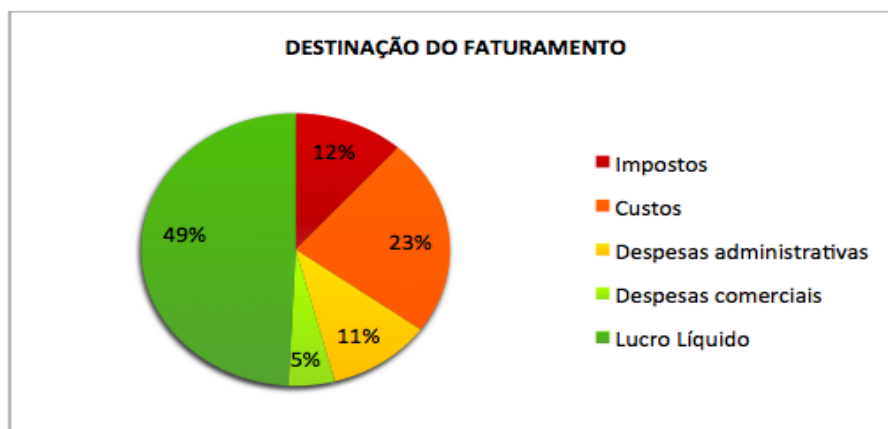
O lucro líquido efetivamente obtido no primeiro trimestre foi menor do que orçado (-7,63%), o que representa a quantia de 6.741 USD. No entanto, após o primeiro mês do trimestre de baixa em relação ao orçado, em fevereiro a Platina Line obteve um lucro líquido maior do que orçado. Mas no mês seguinte o lucro ficou abaixo do orçado.

### EVOLUÇÃO FATURAMENTO X LUCRO LÍQUIDO



De acordo com o gráfico acima, verifica-se que o lucro líquido acompanhou o crescimento do faturamento. Tendo em conta que os custos dos serviços são fixos, e não houve investimentos neste 1T15, e as despesas financeiras são lineares.

### Percentual do lucro líquido sobre o faturamento



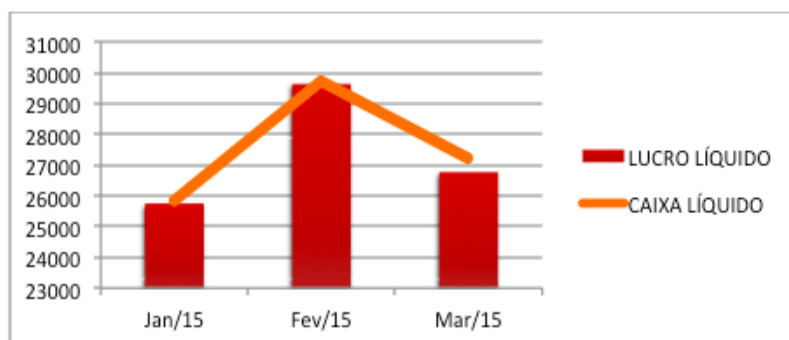
O lucro líquido no primeiro trimestre de 2015 correspondeu a 49% do faturamento. Contudo, a previsão era de 51%. Sendo que a variação foi de 3,92 para menos. As causas destes resultados já foram mencionadas nos tópicos anteriores.

### **CAIXA LÍQUIDO**

RESULTADO FINANCEIRO	1T15		Variação (%)
	REALIZADO	ORÇADO	REAL. X ORÇ.
CAIXA LÍQUIDO	82823	89861	-7,83%

A Platina Line encerrou o primeiro trimestre de 2015, com um caixa líquido de 82.283 USD, no entanto projetou-se o valor de 89.861 USD. Este resultado, deve-se a redução do faturamento dos serviços de publi-reportagem, paralelo a isto, não foi atingido o número de clientes fixos esperados, o que acarretou também na redução do caixa.

## CAIXA LÍQUIDO X LUCRO LÍQUIDO



Ao longo deste trimestre, o lucro financeiro foi maior que o lucro econômico, devido ao pagamento adiantado de determinados clientes.



## APÊNDICE C – Orçamento dos custos dos serviços prestados

[illegible]

## APÊNDICE D – Orçamento das despesas operacionais

DESPESAS OPERACIONAIS	ACUMULADO	Jan/15	Fev/15	Mar/15	Abr/15	Mai/15	Jun/15	Jul/15	Ago/15	Set/15	Out/15	Nov/15	Dez/15
Administrativas	71.332	5.866	5.868	6.284	5.866	5.862	5.864	6.399	5.862	5.862	5.862	5.867	5.870
Pró-labore e encargos	56.880	4.740	4.740	4.740	4.740	4.740	4.740	4.740	4.740	4.740	4.740	4.740	4.740
Água	1.050	87,50	87,50	87,50	87,50	87,50	87,50	87,50	87,50	87,50	87,50	87,50	87,50
Energia	28	2,52	3,08	2,24	2,52	1,68	2,24	2,24	1,68	1,68	1,68	2,80	3,64
Telefone	90	8,1	9,9	7,2	8,1	5,4	7,2	7,2	5,4	5,4	5,4	9	11,7
Aluguel do escritório	1.923	160,26	160,26	160,26	160,26	160,26	160,26	160,26	160,26	160,26	160,26	160,26	160,26
Material de expediente	5.100	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425
Serviço de limpeza	3.600	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Material de Higiene e limpeza	340	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33
Assessoria Jurídica	955			420				535					
Internet	443	36,92	36,92	36,92	36,92	36,92	36,92	36,92	36,92	36,92	36,92	36,92	36,92
Alimentação	923	76,92	76,92	76,92	76,92	76,92	76,92	76,92	76,92	76,92	76,92	76,92	76,92
Comerciais	31.253	2.679	2.744	2.497	2.499	2.432	2.437	2.671	2.486	2.486	2.606	2.795	2.922
Sálarios e encargos	21.039	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666	1.840	1.840	1.840	1.840	1.840	1.840
Propaganda e publicidade	6.000	660	720	480	480	420	420	480	300	300	420	600	720
Brindes	1.100	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67	91,67
Energia	52	4,68	5,72	4,16	4,68	3,12	4,16	4,16	3,12	3,12	3,12	5,20	6,76
Telefone	182	16,38	20,02	14,56	16,38	10,92	14,56	14,56	10,92	10,92	10,92	18,20	23,66
Internet	886,15	73,85	73,85	73,85	73,85	73,85	73,85	73,85	73,85	73,85	73,85	73,85	73,85
Alimentação	1.994	166,15	166,15	166,15	166,15	166,15	166,15	166,15	166,15	166,15	166,15	166,15	166,15
Financeira	100,00	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33
Manutenção Bancária	100	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33
TOTAL	102.686	8.553	8.620	8.789	8.373	8.302	8.309	9.078	8.356	8.356	8.476	8.670	8.801

## APÊNDICE E – Projeção da demonstração do resultado do exercício

DRE - MENSAL	ACUM	Jan/15	Fev/15	Mar/15	Abr/15	Mai/15	Jun/15	Jul/15	Ago/15	Set/15	Out/15	Nov/15	Dez/15
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	740.000	55.133	60.533	52.433	55.133	47.033	52.433	69.100	63.700	63.700	63.700	74.500	82.600
Publicidade	250.000	22.500	27.500	20.000	22.500	15.000	20.000	20.000	15.000	15.000	15.000	25.000	32.500
Publi-reportagem	20.000	1.800	2.200	1.600	1.800	1.200	1.600	1.600	1.200	1.200	1.200	2.000	2.600
Agenciamento de figuras públicas	30.000	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Serviço de TV	400.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667
Serviço de Rádio	40.000	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333
<b>DEDUÇÕES DA RECEITA</b>	37.000	2.757	3.027	2.622	2.757	2.352	2.622	3.455	3.185	3.185	3.185	3.725	4.130
Imposto sobre consumo	37.000	2.757	3.027	2.622	2.757	2.352	2.622	3.455	3.185	3.185	3.185	3.725	4.130
Receita Líquida de vendas	703.000	52.377	57.507	49.812	52.377	44.682	49.812	65.645	60.515	60.515	60.515	70.775	78.470
<b>(-) Custo dos serviços prestados</b>	159.968	12.866	12.871	12.864	12.866	12.859	12.864	13.796	13.791	13.791	13.791	13.801	13.808
<b>RESULTADO BRUTO</b>	543.032	39.511	44.636	36.948	39.511	31.823	36.948	51.849	46.724	46.724	46.724	56.974	64.662
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	102.586	8.545	8.612	8.781	8.365	8.294	8.301	9.070	8.348	8.348	8.468	8.662	8.793
Administrativas	71.332	5.866	5.868	6.284	5.866	5.862	5.864	6.399	5.862	5.862	5.862	5.867	5.870
Comerciais	31.253	2.679	2.744	2.497	2.499	2.432	2.437	2.671	2.486	2.486	2.606	2.795	2.922
<b>Resultado Financeiro Líquido</b>	100	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Receitas Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas Financeiras	100	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
<b>RESULTADO ANTES DO I.INDUSTRIAL</b>	440.347	30.958	36.016	28.159	31.138	23.521	28.639	42.771	38.368	38.368	38.248	48.304	55.861
Imposto sobre consumo	28.623	2.012	2.341	1.830	2.024	1.529	1.862	2.780	2.494	2.494	2.486	3.140	3.631
<b>LUCRO/PREJ. LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	411.724	28.945	33.675	26.328	29.114	21.992	26.777	39.991	35.874	35.874	35.762	45.164	52.230



## APÊNDICE F – Projeção da demonstração do fluxo de caixa

FLUXO DE CAIXA ORÇADO - MENSAL	Jan/15	Fev/15	Mar/15	Abr/15	Mai/15	Jun/15	Jul/15	Ago/15	Set/15	Out/15	Nov/15	Dez/15
<b>ENTRADAS OPERACIONAIS</b>	56.232	56.274	56.506	56.232	56.548	56.232	56.506	56.274	56.506	56.232	56.548	56.232
Recebimento de vendas	56.232	56.274	56.506	56.232	56.548	56.232	56.506	56.274	56.506	56.232	56.548	56.232
<b>SAÍDAS OPERACIONAIS</b>	26.180	26.850	26.097	26.011	25.033	25.648	29.101	27.818	27.818	27.930	29.327	30.362
Folha de pagamento Produção	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800
Folha de pagamento Administrativo	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Folha de pagamento Comercial	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650
Gastos Indiretos de Produção	3.956	3.961	3.953	3.956	3.949	3.953	3.953	3.949	3.949	3.949	3.958	3.966
Gastos do Administrativo	1.126	1.128	1.544	1.126	1.122	1.124	1.659	1.122	1.122	1.122	1.127	1.130
Gastos do Comercial	1.013	1.077	830	833	766	770	830	646	646	766	955	1.082
Tributárias	6.585	7.184	6.268	6.597	5.697	6.300	8.208	7.651	7.651	7.644	8.837	9.734
<b>GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA</b>	30.053	29.424	30.410	30.221	31.515	30.584	27.405	28.456	28.689	28.302	27.220	25.871
<i>ENTRADA/SAÍDA FINANCEIRA</i>	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33
Entrada Financeira	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saída Financeira	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33
<b>GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA</b>	30.044	29.415	30.401	30.213	31.506	30.576	27.397	28.448	28.680	28.294	27.212	25.862
<b>INVESTIMENTOS</b>	-	-	-	-	-	-	5.000	-	-	-	3.600	-
Investimento Produção e Comercial	-	-	-	-	-	-	5.000	-	-	-	-	-
Investimento Produção	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.600	-
<b>EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>ENTRADAS E SAÍDAS NÃO OPER.</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO</b>	30.044	29.415	30.401	30.213	31.506	30.576	22.397	28.448	28.680	28.294	23.612	25.862
SALDO DE CAIXA ANTERIOR		30.044	59.460	89.861	120.074	151.580	182.156	204.553	233.001	261.681	289.975	313.587
<b>SALDO ATUAL DE CAIXA E EQUIVALENTES</b>	<b>30.044</b>	<b>59.460</b>	<b>89.861</b>	<b>120.074</b>	<b>151.580</b>	<b>182.156</b>	<b>204.553</b>	<b>233.001</b>	<b>261.681</b>	<b>289.975</b>	<b>313.587</b>	<b>339.450</b>